



# Technologies de l'information et de la communication et innovation : implications organisationnelles et stratégiques dans les entreprises touristiques des Alpes-Maritimes

Bénédicte Aldebert

## ► To cite this version:

Bénédicte Aldebert. Technologies de l'information et de la communication et innovation : implications organisationnelles et stratégiques dans les entreprises touristiques des Alpes-Maritimes. Sciences de l'Homme et Société. Université Nice Sophia Antipolis, 2006. Français. <tel-00311786>

**HAL Id: tel-00311786**

**<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00311786>**

Submitted on 21 Aug 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA  
COMMUNICATION ET INNOVATION :**  
**IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES ET STRATEGIQUES DANS LES  
ENTREPRISES TOURISTIQUES DES ALPES MARITIMES**

**TOME 1**

Thèse en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement par

**Bénédicte ALDEBERT**

Le 6 décembre 2006

**Directeurs de Recherches**

**Madame Laurence SAGLIETTO**, Maître de Conférences (HDR), Université de Nice-Sophia Antipolis  
**Monsieur Jacques SPINDLER**, Professeur des Universités, Université de Nice-Sophia Antipolis

**Rapporteurs**

**Monsieur Gérald NARO**, Professeur des Universités, Université Montpellier 1  
**Monsieur Gérald ORANGE**, Professeur des Universités, Université de Rouen

**Suffragants**

**Madame Maryse MARTIN**, Professeur des Universités, Université de Nice-Sophia Antipolis  
**Monsieur Pierre LOUART**, Professeur des Universités, Université de Lille

**Membres invités**

**Monsieur Dominique CHARPENTIER**, Directeur Général du Comité Régional du Tourisme  
Riviera Côte d'Azur  
**Monsieur Jacques GROS**, Directeur du site IBM La Gaude



UNIVERSITE DE NICE-SOPHIA ANTIPOLIS  
ECOLE DOCTORALE MARCHES ET ORGANISATIONS : DROIT-ECONOMIE-GESTION (ED 244)  
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES  
CRIFF - EA 1195

**TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA  
COMMUNICATION ET INNOVATION :**  
**IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES ET STRATEGIQUES DANS LES  
ENTREPRISES TOURISTIQUES DES ALPES MARITIMES**

**TOME 1**

Thèse en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement par

**Bénédicte ALDEBERT**

Le 6 décembre 2006

**Directeurs de Recherches**

**Madame Laurence SAGLIETTO**, Maître de Conférences (HDR), Université de Nice-Sophia Antipolis  
**Monsieur Jacques SPINDLER**, Professeur des Universités, Université de Nice-Sophia Antipolis

**Rapporteurs**

**Monsieur Gérald NARO**, Professeur des Universités, Université Montpellier 1  
**Monsieur Gérald ORANGE**, Professeur des Universités, Université de Rouen

**Suffragants**

**Madame Maryse MARTIN**, Professeur des Universités, Université de Nice-Sophia Antipolis  
**Monsieur Pierre LOUART**, Professeur des Universités, Université de Lille

**Membres invités**

**Monsieur Dominique CHARPENTIER**, Directeur Général du Comité Régional du Tourisme  
Riviera Côte d'Azur  
**Monsieur Jacques GROS**, Directeur du site IBM La Gaude

*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

## REMERCIEMENTS

Même si cette thèse est le fruit d'un travail personnel, je tiens à remercier l'ensemble des personnes m'ayant aidé à la réaliser.

J'adresse toute ma gratitude et mon profond respect à Monsieur le Professeur Jacques SPINDLER pour son soutien, sa patience, ses conseils avisés tout au long de ce travail et ses grandes qualités humaines. Je tiens également à témoigner toute ma reconnaissance à Madame Laurence SAGLIETTO, Maître de Conférences, pour son écoute, son professionnalisme et la gentillesse dont elle a fait preuve. Leur accompagnement vigilant, leur disponibilité et leur avis m'ont été d'une précieuse aide pour mener à terme ce travail. Au-delà de cette thèse, je pense que leur vision et leur conception du monde et des relations humaines me serviront dans l'avenir.

Je remercie Messieurs les Professeurs Gérard NARO et Gérard ORANGE de me faire l'honneur d'être rapporteur. Je les remercie vivement pour l'investissement que cette fonction représente. Je suis également reconnaissante à Monsieur le Professeur Pierre LOUART et à Madame le Professeur Maryse MARTIN d'avoir accepté de siéger dans mon jury.

J'ai eu la chance de bénéficier d'échanges passionnants avec Monsieur Dominique CHARPENTIER (Directeur Général du Comité Régional du Tourisme Riviera Côte d'Azur) que je remercie sincèrement d'avoir accepté d'être partenaire de cette thèse. J'adresse également mes sincères remerciements à Monsieur Jacques GROS (Directeur IBM La Gaude) pour le soutien qu'il m'a accordé tout au long de cette recherche. Nos rencontres furent pour moi très enrichissantes et toujours gain d'enthousiasme. J'exprime ma vive gratitude à Madame Rita MOREILHON (Gérante des hôtels niçois Armenonville et la Buffa) pour m'avoir ouvert les portes de son entreprise. Qu'elle sache combien j'ai été touchée par la confiance qu'elle m'a témoignée et notamment pour m'avoir permis de participer aussi activement à ses côtés, à ses activités. Plus qu'une relation professionnelle, elle est devenue une véritable amie.

Parce que la thèse est un travail qui requiert l'expertise et le soutien de nombreuses personnes, je tiens à remercier :

David HURON, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, pour tout son soutien pendant la thèse, sa franchise et son amitié ;

Dominique DUFOUR, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, pour son ingéniosité et sa gentillesse ;

Frédéric MARTY, Chargé de Recherches au CNRS, pour le temps qu'il a consacré à la relecture de ce manuscrit et pour ses nombreux commentaires et suggestions ;

Denise LEVY, Ingénieur de Recherche au CNRS, pour avoir mis à ma disposition ses nombreuses compétences techniques ;

François Xavier DECELLE, Maître de Conférence à l'IREST, pour ses conseils scientifiques. Je suis très reconnaissante aux membres du laboratoire de recherche GREDEG qui m'ont accueillie dans un cadre merveilleux pendant ces années.

Je souhaite exprimer toute mon amitié envers Audrey MISSONIER, Professeur-assistant Sup de Co Montpellier, pour ses encouragements constants. En tant que jeune docteur, elle a su me rassurer surtout dans les plus difficiles moments de doute. J'ai bénéficié de ses apports scientifiques, de sa disponibilité ainsi que de sa rapidité de réponse à mes sollicitations.

Sabrina LOUFRANI-FEDIDA a été ma compagne de voyage durant les longs mois de rédaction, subissant les mêmes tempêtes. Elles ont su m'encourager et prendre soin de moi, elles ont été de véritables moteurs dans l'aboutissement de cette thèse. Je leur exprime ma profonde affection. Je suis aussi grandement redevable au soutien scientifique et amical à toute épreuve de Edouard BARREIRO surtout pour la spontanéité de son aide et son dévouement.

Je suis reconnaissante à tous ceux qui m'ont soutenue que ce soit sur le plan scientifique, matériel, moral ou affectif, à un stade avancé de la thèse ou pas. La thèse n'est pas un long fleuve tranquille. Ces années ont comporté des moments d'avancée rapide et d'enthousiasme et des moments de détours et de doutes qui ont pu être surmontés grâce à l'ensemble des personnes qui m'ont entourée. Je remercie du fond du cœur mes compagnons de bureau, Vanessa GUERRIER, Benoît MASQUIN et en particulier Sandrine SELOSSE et Johann THOMAS, pour leur bonne humeur, leur patience, et leur disponibilité. Qu'ils me pardonnent les paris stupides et les lourdes règles mises en place dans le bureau pour un travail plus productif.

Je tiens également à remercier Cécile SINTES et Stéphanie MISSONIER pour avoir pris soin de moi pendant les derniers moments difficiles de la thèse, pour leur aide aussi bien morale que matérielle et leur amitié. A mes « binômes » Olivier LIPERINI et Olivier SAUTEL pour tous ces moments partagés ensemble, les doutes, les déceptions, les coups de speed. Je n'oublierai pas Damien BO pour ses encouragements et son soutien ainsi que Pierre Jean BARLATIER, Anthony HUSSENOT et Nicolas MOUCHNINO pour les nombreux fous rires antidépresseurs occasionnés et à l'ensemble des doctorants pour l'ambiance qui a régné pendant le déroulement de la thèse mais surtout pendant la dernière phase où les états d'hilarité se multipliaient. J'espère pouvoir leur rendre un jour tout ce qu'ils m'ont donné.

Merci à tous mes amis pour avoir été de vrais amis, compréhensifs, prodiguant soutien spontané, écoute, encouragement et patience et en particulier à Aurélia FAUVEAU. Qu'elle sache combien je suis admirative de ses choix et de son courage et qu'elle m'est très chère. Je les remercie d'avoir soutenu mes efforts.

Toute mon affection revient à mes parents, Colette et Alain, pour les nombreux sacrifices qu'ils ont réalisés pour moi malgré parfois leur incompréhension du travail de thèse. Les plus belles choses qu'ils m'aient apprises et qui m'ont servie pendant ces années ont été leur goût et leur curiosité de la vie. Qu'ils sachent que je les aime. Je tiens à faire un clin d'œil à Carole, et à mon frère Marc sans qui l'exemple de toujours vouloir aller de l'avant ne m'aurait peut-être jamais conduite en thèse. Un merci tout particulier à mon ami, Christian, pour m'avoir supportée, pour sa patience et ses regards bienveillants ainsi que ses astuces pour me changer les idées dans les moments critiques.



# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

### **PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL DE LA RELATION ENTRE LE TOURISME ET LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

#### **CHAPITRE 1 - LE TOURISME, UNE PROBLEMATIQUE DU XXI<sup>EME</sup> SIECLE**

---

1. LE PHENOMENE TOURISTIQUE : HISTOIRE ET EVOLUTION
2. L'ECONOMIE TOURISTIQUE

#### **CHAPITRE 2 – DU BESOIN EN INFORMATION DU TOURISME A L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

---

1. L'INFORMATION AU CŒUR DE LA COMPREHENSION DE LA CONVERGENCE DES TIC ET DU TOURISME
2. LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION COMME OUTILS DE DISTRIBUTION DES FLUX D'INFORMATIONS

#### **CHAPITRE 3 – LES IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES ET STRATEGIQUES DES TIC DANS LES ENTREPRISES TOURISTIQUES**

---

1. LA RELATION ENTRE TIC ET ORGANISATION
2. QUELLE APPROCHE DE L'INNOVATION DANS LA FILIERE TOURISTIQUE ?

## **SECONDE PARTIE : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE : METHODOLOGIE, RESULTATS ET DISCUSSION**

### **CHAPITRE 4 – LES CHOIX METHODOLOGIQUES**

---

1. DE LA PROBLEMATIQUE AUX CHOIX METHODOLOGIQUES
2. LE CHOIX D'UNE DEMARCHE QUANTITATIVE COMME STRATEGIE DE RECHERCHE
3. L'ANALYSE QUALITATIVE : POUR UN APPROFONDISSEMENT DE L'ANALYSE QUANTITATIVE

### **CHAPITRE 5 - L'IMPLANTATION DES TIC DANS LES ORGANISATIONS TOURISTIQUES : CONDITIONS ET CHANGEMENTS**

---

1. LES PREMIERS RESULTATS
2. LES CONDITIONS D'IMPLANTATION D'UNE TIC ET LES CHANGEMENTS QU'ELLE INDUIT
3. DISCUSSION DES CONDITIONS FAVORABLES A L'IMPLANTATION DES TIC DANS LES ENTREPRISES TOURISTIQUES

### **CHAPITRE 6 - LA COMPREHENSION DU PROCESSUS D'INNOVATION D'UNE ENTREPRISE TOURISTIQUE : LE CAS DE H2H**

---

1. PRESENTATION DU PROCESSUS DE CREATION DU PRODUIT H2H
2. LA SPECIFICATION DE L'INNOVATION H2H ET MISE EN EVIDENCE DES CONDITIONS DE SON « SUCCES »

## **CONCLUSION**

## INTRODUCTION GENERALE

---

*« Je ne prétends pas que mon exposé soit sans défaut surtout dans le détail. Je souhaite seulement que le lecteur y trouve des suggestions et soit persuadé qu'il y a quelque chose de vrai en cette affaire » (Schumpeter, 1911, p. 11)*

Le tourisme est aujourd'hui reconnu comme une composante majeure de la dynamique de l'économie internationale. Filière<sup>1</sup> à haut potentiel de croissance et en perpétuelle métamorphose, le tourisme connaît depuis une dizaine d'années de profondes transformations issues, en partie, du développement de nouveaux systèmes de diffusion de l'information.

La tendance à une forte croissance qu'a connue le tourisme depuis les années 1950, laisse penser qu'il est une filière robuste et structurée, lissant de façon autonome les revers conjoncturels. Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (2005), les entreprises touristiques étaient en 2004, les premiers employeurs au monde en embauchant 207 millions de personnes, soit 8% de l'emploi total mondial. Selon les mêmes sources, 763 millions de touristes ont voyagé et ont généré 623 milliards de dollars US de recettes. Le tourisme international représente la même année, 12% du PIB mondial, ce qui place cette filière parmi les premières activités économiques mondiales devant celle de l'automobile. De la même façon, les perspectives pour les années à venir sont encourageantes. Il est en effet prévu que 1,56 milliards de personnes voyagent à travers le monde en 2020 (Origet du Cluzeau et Vicériat, 2000 ; OMT, 2005). Néanmoins ces chiffres ne doivent pas faire oublier que la croissance de la filière touristique a accusé un léger ralentissement durant les années 1990 (Vellas, 2000) et que le tourisme connaît depuis 2001, marquée par les attentats du 11 septembre, la crise la plus grave de son histoire. Ainsi, certains événements politiques, économiques, sanitaires et militaires, comme la guerre du Golfe en 1991, l'épidémie du SRAS

---

<sup>1</sup> « La grande innovation de ce XX<sup>ème</sup> siècle a été de faire du tourisme une véritable « industrie » » (Raboteur, 2000, p. 8). Qualifier le tourisme « d'industrie » reste une démarche délicate et la recherche de sa définition fait encore l'objet de nombreux débats (Wilson, 1998). Nous préférons, par la suite, utiliser le terme de « filière touristique » au terme « d'industrie touristique » sans nier pour autant l'industrialisation des pratiques propres au tourisme. Nous identifions la filière touristique comme un ensemble de processus productifs cohérents d'élaboration de biens et de services, permettant de satisfaire la demande touristique.

en Asie ou les tensions économiques mondiales constituent des freins conjoncturels à cette croissance<sup>2</sup>.

D'autres facteurs structurels expliquent aussi l'essoufflement de cette croissance dont l'origine remonte à la Seconde Guerre Mondiale. Depuis cette époque, le tourisme a suivi, comme la plupart des activités économiques<sup>3</sup>, un modèle de production en série, caractérisé par une fabrication industrialisée et standardisée des biens et services touristiques, orienté vers une consommation de masse. Il est également possible de remarquer que durant les années 1980, ce régime d'accumulation s'essouffle (Poon, 2002). Ceci est visible, en partie, par la désaffection de certains lieux touristiques traditionnels par les consommateurs qui aspirent à des produits plus personnalisés (Cuvelier, 2000). Ainsi, la saturation du marché et le déclin de la compétitivité des années 1990 s'expliquent, selon Weiermair (2001), par le fait que les entreprises appliquaient toujours le modèle « *de l'ancienne économie du tourisme* » dans un contexte où de nouvelles règles économiques et concurrentielles s'étaient mises en place.

Dans ce contexte de concurrence accrue, la filière touristique doit aujourd'hui répondre à de **nombreux défis**, parmi lesquels nous pouvons citer : (i) l'ouverture politique de certains pays positionnant sur le marché de nouvelles destinations telles que la Chine ; (ii) l'industrialisation des réseaux de production et de distribution liée à la mondialisation de l'activité touristique ; (iii) la réorganisation des temps de travail et les nouvelles mobilités qui y sont liées ; (iv) l'instabilité des marchés ; et (v) la pression des nouveaux entrants originellement extérieurs au secteur, accompagnée d'un large mouvement de restructuration caractérisé par des prises de contrôle des grandes entreprises.

Ainsi, le passage vers ce « nouveau tourisme » suppose en premier lieu, que les entreprises repensent la segmentation traditionnelle de leurs activités et de leurs métiers. En effet, le choix du mode d'organisation des entreprises peut être appréhendé comme une condition nécessaire d'adaptation à l'environnement. En second lieu, la recherche d'avantages concurrentiels est un enjeu crucial pour les entreprises soumises à des rivalités de plus en plus vives. Afin de remédier au ralentissement de l'activité, elles sont incitées à rechercher de nouveaux gains de productivité. Pour les réaliser, les entreprises semblent avoir rapidement

---

<sup>2</sup> Selon Vanhove (2000) « *les taux de croissance (du tourisme) se sont avérés être étroitement liés au moins à l'échelle mondiale à des facteurs tels que la récession économique, les taux de change variables, les activités terroristes et les troubles politiques dans de nombreuses régions du monde* » (ibidem, p. 2).

<sup>3</sup> Krippendorff (1986) souligne que le tourisme ne constitue pas un monde à part obéissant à ses propres lois, mais fait partie intégrante du système économique.

adopté les technologies de l'information et de la communication (TIC)<sup>4</sup> dont l'usage accélère les changements organisationnels auxquels le secteur doit déjà faire face. ***Comment expliquer, dès lors, la convergence entre les TIC et la filière du tourisme ?***

Il existe principalement une raison pour laquelle **l'adéquation des TIC au secteur du tourisme** a si bien réussi. L'explication est que l'information se trouve au cœur du secteur touristique (Sheldon, 1993 ; Buhalis, 1996 ; Werthner et Klein, 2004). Elle concerne aussi bien le produit composite articulant des biens complexes marchands (transport, hébergement, etc.) et des biens publics (patrimoines et sites naturels, offices de tourisme), que l'ensemble des relations de la filière touristique (Cacomo et Solonandrasana, 2001). En fait, le processus de production du produit touristique met en œuvre un ensemble d'entreprises plus ou moins indépendantes intervenant de manière complémentaire<sup>5</sup> afin de proposer un bien homogène au client (Eadington et Redman, 1991 ; Flipo et Dumoulin., 1991). La complexité analytique du secteur touristique réside donc dans la coexistence de structures aux logiques et aux tailles différentes, artisanales et désorganisées pour les unes et largement industrialisées pour les autres. Les entreprises coopèrent de plus en plus indirectement dans la réalisation d'un produit final qu'elles ne maîtrisent pas entièrement. L'échange d'informations est alors au centre de ce mécanisme de coordination. Dès lors, le consommateur ne connaît jamais totalement le produit qu'il achète avant de l'avoir consommé. Il a besoin d'un ensemble d'informations pour effectuer son choix.

Les technologies informationnelles sont ainsi venues répondre au besoin des entreprises. Elles permettent de gérer une quantité croissante d'informations compte tenu de la libéralisation du secteur. En effet, avec la dérégulation du transport aérien sur tous les continents et l'intensification du trafic qui l'accompagne, les prestataires touristiques tels que les compagnies aériennes, les agences de voyage et les chaînes hôtelières s'échangent une quantité d'informations toujours plus importantes (concernant les prix, les réservations, les disponibilités, les dates et horaires, etc.). Ces technologies ont émergé pour répondre précisément à ce besoin croissant de coordination et de traitement de l'information (Jonsher, 1991). Ce n'est pas tant l'apparition de nouvelles technologies qui définit cette évolution ou

---

<sup>4</sup> Les TIC désignent un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées. La naissance des TIC est due notamment à la convergence de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel. Le secteur des TIC regroupe les activités qui produisent des biens et services supportant le processus de numérisation de l'économie, c'est-à-dire la transformation des informations utilisées ou fournies en informations numériques, plus facilement manipulables, communicables, stockables et restituables (Source : OCDE).

<sup>5</sup> « Les activités sont complémentaires lorsqu'elles représentent différentes phases d'un processus de production et requièrent d'une manière ou d'une autre d'être coordonnées » (Richardson, 1972, p. 889).

révolution<sup>6</sup> technologique mais plutôt les changements qu'entraîne leur diffusion dans la façon de produire, de consommer et d'organiser le travail (Curien et Muet, 2004). Ainsi, la filière touristique s'est vite reconfigurée autour de l'utilisation de ces TIC, entraînant l'arrivée de nouveaux entrants, qualifiés de « *barbares* » ou d'« *innovateurs* » (Wade et Raffour, 2000 ; Longhi, 2003), des mouvements de concentration, ainsi que de nouvelles coopérations sur le marché.

Malgré la convergence, il apparaît que les outils technologiques ne répondent pas pleinement aux attentes, faute d'une compréhension mutuelle entre la sphère du tourisme et la sphère des prestataires de technologies. Les offres technologiques proviennent en général d'opérateurs technologiques qui font preuve d'une grande créativité, mais qui proposent des produits qu'ils construisent en fonction de la représentation qu'ils se font du travail et des besoins des utilisateurs. Ce sont souvent des solutions conceptuelles élaborées dans une perspective d'utilisation massive par les professionnels du tourisme, tandis que ces derniers souhaitent plutôt des produits personnalisés, leur procurant une meilleure efficacité et leur permettant de réaliser des économies d'échelles et d'envergures. Ils désirent que ces produits soient faciles et rapides d'exécution et d'utilisation. Les prestataires touristiques ne participent pas directement à la recherche technologique développée par des équipementiers extérieurs mais utilisent ces technologies pour créer des applications de services (Hamdouch et Samuelides, 2000). *Dès lors, la question que nous pouvons légitimement nous poser est celle de l'impact effectif des TIC dans les entreprises touristiques.*

Partant de ces constats, ce travail vise à répondre à deux faiblesses des recherches effectuées dans le domaine : d'une part, le **manque de lisibilité, parmi les travaux existants, des enjeux des TIC appliquées au tourisme** et d'autre part, la faiblesse des **questions liées à l'innovation dans les activités de services touristiques**.

En effet, **la relation TIC et filière touristique** est à la fois largement et trop peu étudiée. Si de nombreux travaux portant sur les incidences des technologies dans le secteur touristique ont vu le jour depuis les années 1990 (Poon, 2002 ; Sheldon, 1997 ; Inkpen, 1998 ; Werthner, 1999 ; O'Connor, 1999), peu d'auteurs se sont spécifiquement centrés sur les problématiques

---

<sup>6</sup> Selon Benghozi et Cohendet (1999) « pour comprendre le sens des transformations que suppose aujourd'hui l'introduction des TIC dans les entreprises, il s'agit de savoir si l'on est en présence d'« une évolution ou d'une révolution ». En d'autres termes si les nouvelles technologies de l'information introduites actuellement dans les entreprises ne constituent que des innovations incrémentales dans la lignée des technologies de l'information déjà en place, ou si au contraire elles représentent des innovations radicales, porteuses de transformations nouvelles au sein des firmes. La conclusion du groupe est qu'on est en présence simultanément d'une évolution et d'une révolution » (ibidem, p. 163).

des changements organisationnels. En effet, l'entreprise acquiert une technologie qui correspond à ses besoins et attentes et qui dépend de ses spécificités contextuelles et culturelles. D'ailleurs, l'adoption des TIC est reconnue par de nombreux auteurs, pour avoir une influence sur le mode de fonctionnement et de structuration des organisations (Kalika, 1995 ; Louart, 1996). Au-delà de ces bouleversements de l'organisation, ce sont les acteurs de l'entreprise qui sont concernés, ainsi que la manière de concevoir le travail dans les différents lieux de production, les modes d'interaction au sein des équipes de production et la façon dont s'effectuent les apprentissages. Ces changements faisant suite à l'introduction d'une nouvelle technologie, peuvent être vus comme un vecteur possible de développement de produits nouveaux dans le secteur du tourisme. La plupart des études s'orientent vers les opportunités marketing et commerciales qu'apportent les TIC et sur le processus de recherche d'informations du touriste. Cette vision orientée vers le consommateur, s'explique par le fait que « *le tourisme est, par essence un phénomène de demande* » (OMT, 2002). En effet, ce sont les besoins spécifiques des visiteurs hors de leur environnement habituel qui vont déterminer les produits et les activités qui appartiennent au tourisme. C'est donc au fil des dépenses des touristes que se définirait une activité comme étant touristique (Longhi, 2003). L'absence de définition commune entraîne une multitude de définitions dont aucun cadre de recherche commun n'émerge vraiment. D'autres travaux (Kasavana et Cahill, 1997), principalement des guides d'actions, se sont tournés vers les aspects pratiques du management des systèmes informatiques dans les entreprises touristiques. Chacune de ces études ne se concentre alors que sur une seule activité touristique (par exemple l'hôtellerie ou l'organisation de voyages), compte tenu de la difficulté à traduire les caractères multi-formes et multi-tailles de l'industrie touristique. Même si des contributions récentes analysent l'impact des TIC sur l'organisation industrielle du tourisme (Bédard, 2000 ; Wade et Raffour, 2000 ; OMT, 2001 ; Raffour, 2003 ; Longhi, 2003), celle-ci reste un domaine d'application encore peu étudié par les chercheurs en sciences de gestion. L'image d'« amateurisme » que véhicule le tourisme, entraîne une désaffection du thème comme sujet de recherche.

Toutefois, parmi les effets des TIC, la **création de valeur** pour les entreprises touristiques semble être une des plus marquantes voies de recherche. Or, sur ce point les avis sont partagés. Pour certains (Debonneuil et Fontagné, 2003), le tourisme est vu comme un secteur à faible intensité capitalistique et incapable de générer des gains de productivité importants. Les auteurs soulignent d'ailleurs que si le tourisme est une aubaine pour la balance des paiements, il le doit moins à sa dotation en travail qualifié ou à ses innovations qu'à son avantage absolu (espace, diversité des paysages, ruralité, climat). Le fait que le tourisme soit

composé principalement d'activités de services, renforce l'idée que c'est un secteur passif voué à adopter des technologies et peu capable d'innover. La vision dominante a longtemps été que les activités d'innovation ne concernaient pas les secteurs de services (Guellec, 1999). Aux innovations radicales des secteurs de production industrielle, s'opposaient les innovations secondaires et peu capitalistiques des services qui demeuraient par conséquent hors du champ d'intérêt et d'action des pouvoirs publics (Decelle *et al.*, 2005). Comme les innovations de services ne découlent que partiellement de travaux de recherche et développement (Gadrey *et al.*, 1993) et proviennent souvent du déploiement de compétences organisationnelles, marketing et commerciales, elles sont difficilement mesurables et donc rarement valorisées.

Avec l'apparition des TIC (particulièrement structurantes dans le domaine du tourisme), le discours sur l'innovation dans le tourisme a un peu changé ces dernières années, comme en témoignent les récents travaux qui considèrent ce secteur comme source d'innovation (Origet du Cluzeau et Vicériat, 2000 ; Decelle et Vicériat, 2001 ; Weiermair, 2001 ; Keller, 2002 ; Decelle *et al.*, 2005). Les changements organisationnels liés aux TIC contribuent à l'émergence d'innovations reconnues par Decelle *et al.* (2005) comme essentielles à la croissance du secteur. Depuis le ticket électronique proposé par la SNCF à un parcours urbain à travers une ville avec pour guide un téléphone portable et des messages textes signés France Telecom, « *on assiste à un foisonnement d'initiatives, d'innovations et de projets dans le tourisme et les nouvelles technologies* » (Vicériat et Treboul, 2003). Ces offres ne se résument pas aux seules possibilités que propose Internet. Elles concernent aussi bien des innovations « radicales » qu'« incrémentales »<sup>7</sup>, et portent aussi bien sur les innovations de produits ou services que de procédés<sup>8</sup>. Elles recouvrent également des domaines très variés « *comme un changement significatif de nature commerciale, logistique, organisationnelle, structurelle ou relationnelle ayant un impact sensible sur l'activité de l'entreprise et son environnement concurrentiel* » (Insee Première, 2004, p. 1). Origet du Cluzeau et Vicériat (2000) résument ce débat comme suit : « *certaines considèrent le tourisme comme un secteur foisonnant d'innovations et d'initiatives, d'autres pensent qu'il n'innove que peu ou pas, et d'autres encore qu'il se contente d'adopter des innovations technologiques ou organisationnelles* ».

<sup>7</sup> Une innovation est qualifiée de « radicale » si elle consiste en l'invention d'un produit ou procédé totalement nouveau. Elle est « incrémentale » si elle modifie de manière substantielle un produit ou procédé existant, ou si elle consiste en la production d'un produit nouveau pour l'entreprise, mais non pour le marché.

<sup>8</sup> Selon le manuel d'Oslo, l'innovation de produit se caractérise par « *l'introduction sur le marché d'un produit (bien ou service) nouveau ou visiblement modifié au regard de ses caractéristiques fondamentales, de ses spécifications techniques, des logiciels incorporés ou de tout autre composant immatériel, ainsi que de l'utilisation prévue ou de la facilité d'usage* » ; l'innovation de procédé se définit par « *l'introduction dans l'entreprise d'un procédé de production, d'une méthode de fourniture de services ou de livraison de produits, nouveaux ou nettement modifiés* ».



*produites dans d'autres secteurs des services ou dans l'industrie* » (Origet du Cluzeau et Vicériat, 2000, p. 33).

Notre revue de la littérature nous laisse penser qu'il existe une réelle méconnaissance du processus d'innovation au sein des entreprises touristiques. Selon nous, ce thème mérite que des recherches s'y intéressent, surtout que l'innovation soit reconnue, dans les travaux de recherche, comme une explication importante de la croissance d'un secteur. Constatant l'absence d'une vue d'ensemble des résultats sur ce sujet et de l'importance croissante des innovations dans le secteur touristique, nous pensons que ce phénomène a été minimisé dans la littérature jusqu'ici et mérite d'être approfondi.

Qu'elles soient choisies ou subies, les TIC sont une réponse de l'adaptation des entreprises touristiques à leur environnement économique. Parallèlement, les changements occasionnés par ces TIC contribuent à modifier les contours du secteur. C'est dans ce contexte d'interdépendance avec l'environnement que l'entreprise va effectuer ses choix technologiques en fonction des opportunités qui s'offrent à elle mais également de son aptitude à identifier ces opportunités. Le choix des TIC semble être étroitement lié aux caractéristiques des entreprises dans lesquelles elles vont être utilisées. Ainsi, **dans un premier temps**, les acteurs de l'organisation paraissent choisir la technologie à adapter en fonction des objectifs<sup>9</sup> qu'elle veut atteindre. Le succès de l'adoption de la technologie est fonction de la capacité dynamique de l'entreprise, c'est-à-dire son aptitude à redéployer ses compétences et à en créer de nouvelles pour faire face aux changements rapides de l'environnement (Teece *et al.*, 1997 ; Zollo et Winter, 2002). Partant du principe que les technologies peuvent être imitables et adoptées *a priori* par toutes les entreprises, pour que l'organisation obtienne un avantage stratégique en les utilisant, ces technologies doivent être combinées et coordonnées avec d'autres ressources et compétences de l'entreprise (en particulier les compétences individuelles car sans les individus, les technologies ne peuvent être mises en œuvre). **Dans un second temps**, les TIC ont un impact sur les organisations et les incitent à changer. Elles peuvent contribuer à modifier l'efficacité relative des mécanismes organisationnels ou à améliorer l'existant, au quotidien. Selon Eraly (1995), une technologie a des conséquences très différentes selon le type d'organisation dans laquelle elle se développe. L'entreprise peut modifier une technologie pour l'adapter à ses propres caractéristiques. Avec

---

<sup>9</sup> « Le schéma décrit s'apparente à un déterminisme organisationnel reformulé dans la mesure où les caractéristiques des organisations fixent à la fois les conditions initiales des trajectoires technico-organisationnelles et les limites à l'intérieur desquelles les TIC peuvent déformer la structure des organisations ou privilégier certains principes de fonctionnement » (Brousseau et Rallet, 1997, p. 3).

la maîtrise des nouveaux outils, certaines entreprises ont su mobiliser les compétences appropriées afin d'utiliser les TIC au-delà de ce pour quoi elles étaient conçues initialement. **Cette phase du processus** se positionne au cœur de l'évolution conjointe entre la technologie et l'organisation selon le modèle de Brousseau et Rallet (1997). Les TIC vont ainsi contribuer à réorganiser les prestations de services traditionnelles et à en générer de nouvelles (Barcet et Bonamy, 2001). Ainsi, les changements organisationnels induits par l'arrivée d'une nouvelle technologie peuvent être un vecteur possible de développement de produits et services nouveaux dans le secteur du tourisme.

Par conséquent, notre volonté est d'identifier et de comprendre la relation entre les TIC et l'organisation touristique et les conséquences en terme d'innovation. Plus précisément, nous cherchons à analyser les déterminants organisationnels de l'intégration des TIC au sein des entreprises touristiques et en retour, l'impact de ces TIC sur l'organisation. La problématique qui constituera le cœur de notre travail est donc la suivante :

***« Quelles sont les conditions d'implantation des TIC dans les entreprises touristiques et leurs conséquences en terme d'innovation? »***

Il s'agira de déterminer les conditions encourageant la conduite d'innovation de la part des entreprises touristiques suite à l'introduction d'une technologie nouvelle. Notre projet procède en deux phases :

- comprendre théoriquement la relation technologie/organisation et étudier si les TIC contribuent à ce que les entreprises touristiques innover ;
- vérifier empiriquement les hypothèses de recherche et déterminer les conditions du développement d'une innovation.

Face à la complexité et la pluridisciplinarité de notre thème de recherche, notre travail repose sur la mise en œuvre d'une combinaison de méthodes (Martinet, 1990). Plus précisément, pour mener à bien la recherche empirique, une démarche en deux temps, alliant méthodes quantitative et qualitative, a été retenue. Puisque nous cherchons à savoir si l'introduction des TIC a une influence significative sur le comportement d'innovation des entreprises touristiques, nous nous plaçons dans une perspective méthodologique déterministe. Afin de

vérifier ces liens de causalité, il nous est apparu légitime d'utiliser en premier lieu, les outils explicatifs d'**une démarche quantitative**. Cette méthode repose de manière générale sur une orientation hypothético-déductive. Dans le cadre de notre recherche, cette démarche nous permet de décrire rigoureusement et objectivement les relations envisagées entre les entreprises et leur portefeuille technologique. Pour opérationnaliser cette démarche, nous avons formulé trois hypothèses qu'il nous conviendra de tester :

- *Hypothèse 1 : Le contexte organisationnel et environnemental des entreprises touristiques détermine leur choix de portefeuille TIC*
- *Hypothèse 2 : Le choix du portefeuille TIC entraîne des changements dans les entreprises touristiques*
- *Hypothèse 3 : Les changements issus de l'implantation des TIC dans les entreprises touristiques sont des innovations*

La collecte des données a été effectuée à l'aide d'un questionnaire auto administré comprenant cent quinze variables (regroupées sous formes de vingt-cinq questions), envoyé par voies électronique et postale à des entreprises touristiques (organisateurs de voyage, établissements d'informations touristiques et établissements d'hébergement et activités assimilées) des Alpes-Maritimes. Trois cents entreprises ont répondu à notre enquête offrant un taux de réponse de 23 %.

Le traitement des données recueillies et les premières conclusions mis à jour, nous avons désiré compléter les constats issus de l'enquête quantitative à partir d'une **démarche de type qualitative**. L'intérêt d'une telle approche est qu'elle autorise la prise en compte de la dimension temporelle qui est essentielle dans la compréhension du processus d'innovation (Van de Ven et Rogers, 1988). Ainsi, notre volonté d'approfondir la notion complexe d'innovation à partir de l'utilisation d'une technologie nous a conduit vers l'étude d'un cas unique celui de l'entreprise H2H. Cette dernière a, grâce à l'intégration d'une nouvelle technologie, créé une innovation.

L'objectif de cette double démarche est de profiter de ce que ces deux approches peuvent offrir, en minimisant les défauts d'une approche par les qualités de l'autre (Jick, 1979). L'approche qualitative permet de combler les limites de l'approche quantitative, dans la mesure où cette dernière « *néglige la complexité inhérente aux phénomènes de gestion au profit de la recherche de régularités* » (Curchod, 2003, p. 156). Toutefois, l'approche quantitative permet de réduire une des principales limites de l'analyse qualitative, à savoir l'impossibilité de généralisation statistique des observations. Notre méthodologie est donc

une « *combinaison de méthodologies dans l'étude du même phénomène* » (Denzin, 1978, p. 291). Dans une logique de découverte de la réalité, notre démarche a consisté à relater des faits et des discours. C'est ainsi que notre recherche s'inscrit dans un « positivisme aménagé », tel que l'ont défini Miles et Huberman (2003).

**Tableau 0.1 : Récapitulatif des investigations empiriques entreprises**

	<b>Approche quantitative Questionnaire</b>	<b>Approche qualitative Etude de cas</b>
<b>Question principale de recherche</b>	<b>« Quelles sont les conditions d'implantation des TIC dans les entreprises touristiques et leurs conséquences en terme d'innovation ? »</b>	
<b>Méthodes de recherche</b>	<b>Questionnaire</b> sur « le portefeuille en TIC des entreprises touristiques, et leurs incidences en terme d'innovation »	<b>Etude de documents, observation et entretiens</b> d'une société ayant intégré les nouvelles technologies et ayant créé une innovation de service.

Pour ce qui concerne le choix géographique du terrain d'étude, il s'explique par le fait que notre recherche a fait l'objet d'un partenariat avec le Comité Régional du Tourisme Riviera Côte d'Azur (CRT). Il provient d'une demande de la région PACA qui souhaitait mieux connaître la relation entre les technologies et le tourisme. Ce thème initialement large s'est précisé grâce à une démarche exploratoire réalisée en début de recherche. Notons en effet que la vocation fondamentale du CRT est d'innover au profit de ses partenaires et de les fédérer sur des projets stratégiques communs. La maîtrise des hautes technologies dans une perspective de rationalisation du territoire constitue un élément particulièrement pertinent de la politique du CRT à moyen et long terme. Une meilleure connaissance de l'innovation et des changements que suscitent les TIC au sein du secteur est donc fondamentale pour le CRT. L'exploitation plus rationnelle des TIC devrait induire une évolution des méthodes et de l'organisation du travail.

Les résultats attendus de la recherche sont de trois ordres :

- favoriser à la fois la compréhension des effets des TIC sur les organisations du tourisme et des conditions (ressources, compétences, et capacités) nécessaires aux firmes touristiques pour innover ;
- répondre au manque d'études prenant en compte les caractéristiques organisationnelles des entreprises touristiques ;

- valoriser le rôle de la filière touristique dans la dynamique économique.

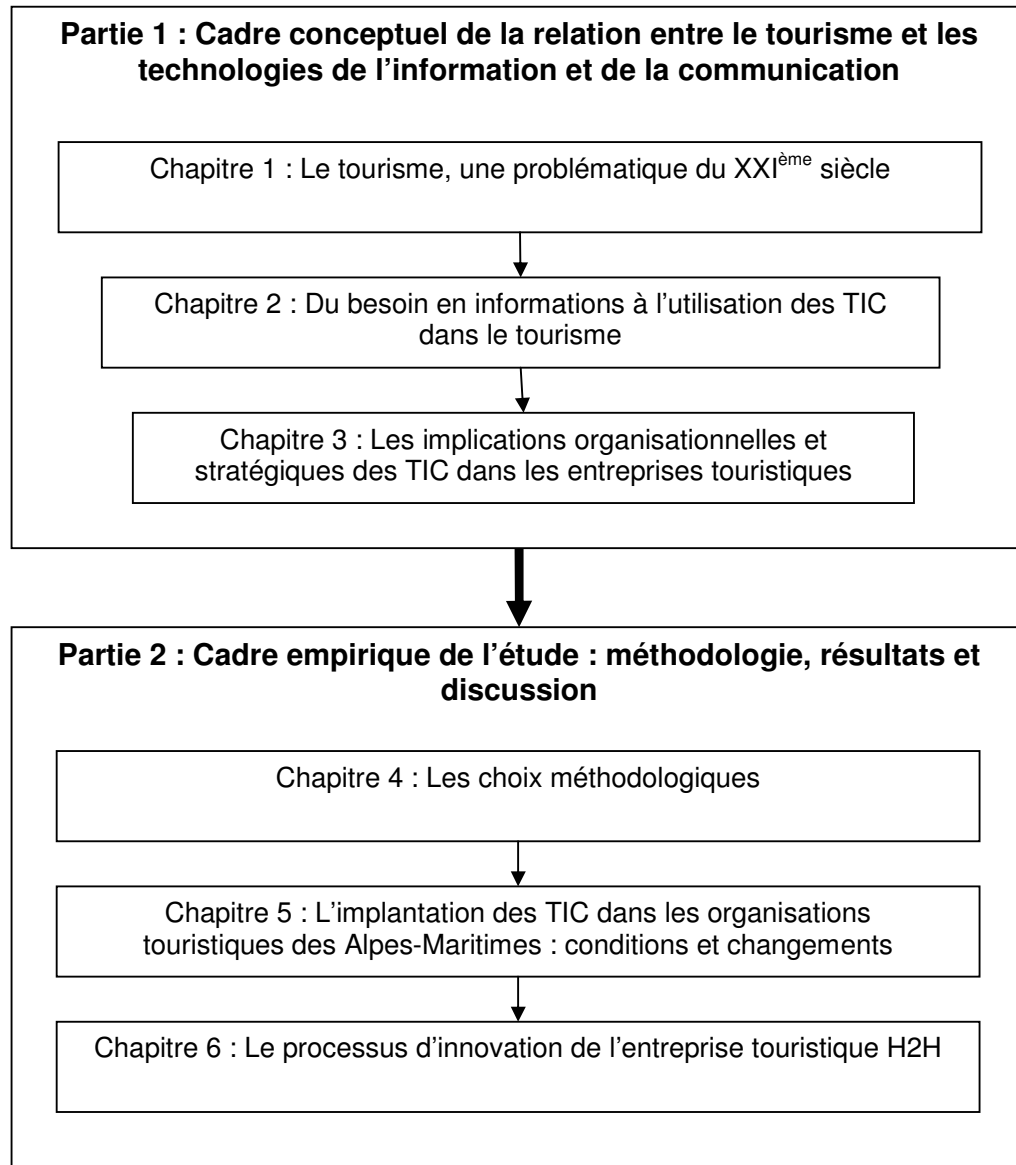
La thèse est organisée en deux grandes parties, chacune divisée en trois chapitres. Ce plan, présenté dans la figure 0.1., a été choisi afin de faciliter la lecture tout en garantissant la logique et l'enchaînement des chapitres.

La première partie vise à présenter le cadre conceptuel de la filière touristique. Elle est divisée en trois chapitres. Nous partons d'une approche générale du phénomène touristique afin de mieux cerner son fonctionnement et ses caractéristiques, pour nous concentrer progressivement sur le rôle des TIC dans la filière, ainsi que sur les changements organisationnels occasionnés et la création d'innovation potentielle. Le premier chapitre, de type introductif, expose d'une part, une approche historique du tourisme afin de comprendre les éléments de son évolution ainsi que les facteurs qui l'influencent et d'autre part, une approche économique se concentrant sur la présentation des différentes offres touristiques. Ce premier chapitre nous amène à aborder la principale raison pour laquelle les TIC se sont si bien intégrées au tourisme. Nous trouvons une réponse dans le second chapitre qui se concentre sur le rôle de l'information dans la filière et la prestation touristique. Un descriptif des TIC nous conduit à étudier quels changements organisationnels elles occasionnent dans les entreprises touristiques. C'est le troisième chapitre qui nous guidera pour trouver des éléments de réponse et qui nous poussera à analyser l'innovation comme réponse des entreprises à leur contrainte environnementale.

La seconde partie, organisée également en trois chapitres, présente le processus de la recherche et les résultats empiriques et théoriques. Le quatrième chapitre présente le positionnement de la recherche ainsi que les méthodes d'investigations entreprises dans le cadre de notre travail. Il justifie l'intérêt d'une démarche multi-méthodes reposant sur une enquête quantitative et l'analyse d'une étude de cas. Le cinquième chapitre se donne pour objet de présenter les résultats de l'investigation quantitative. Ceux-ci nous ont permis de mettre en lumière les caractéristiques organisationnelles et environnementales des entreprises touristiques fortement utilisatrices des TIC et porteuses d'innovation. Le sixième chapitre permet d'approfondir la compréhension du processus d'innovation d'une entreprise touristique ayant créé une innovation de service suite à l'implantation d'une TIC.

En conclusion, nous proposerons une synthèse des éléments qui répondent à notre problématique et aux hypothèses posées, ainsi que les pistes de recherche.

**Figure 0.1 : Plan général de la recherche**



## PREMIÈRE PARTIE

### **Cadre conceptuel de la relation entre le tourisme et les technologies de l'information et de la communication**

L'objet de cette première partie est d'étudier les trois principaux concepts de notre recherche à savoir, le tourisme, les technologies de l'information et de la communication, et l'innovation. C'est à partir des apports et limites de ces travaux que nous élaborerons la question centrale de ce travail. La construction de cette partie a, par conséquent, consisté à utiliser une **démarche en entonnoir** partant du contexte général du tourisme pour aboutir à l'objet précis de la recherche, à savoir la problématique.

Il est peu courant dans les thèses en sciences de gestion de consacrer un chapitre entier à la description du secteur d'activité sur lequel se déroule la recherche. Pourtant, dans le cadre de notre travail, cette option nous a semblé essentielle, dans la mesure où nous considérons, à l'instar de Spindler (2004), que toute recherche réclame une connaissance du terrain investigué. En outre, le domaine d'application du tourisme est encore peu connu des travaux académiques. Pour toutes ces raisons, il nous a semblé nécessaire de consacrer un chapitre éclairant les concepts et les ambiguïtés de cette filière. Pour ce faire, nous procéderons dans un premier volet à **l'analyse du tourisme**, produit de l'histoire et phénomène économique aux enjeux considérables (chapitre 1). Parmi ces enjeux, toute la filière touristique doit désormais composer avec les technologies de l'information et de la communication (TIC).

Cela nous amènera dans un second volet, à nous interroger sur les raisons d'une telle **convergence entre les TIC et le tourisme** (chapitre 2). Nous montrerons combien l'information, qui est au cœur de la filière touristique, peut justifier de ce succès.

Nous soulignerons enfin les **implications organisationnelles** (conditions et changements) et **stratégiques** (en terme d'innovation) de l'implantation des TIC dans les organisations touristiques (chapitre 3).

## CHAPITRE 1

### LE TOURISME : UNE PROBLEMATIQUE DU XXI<sup>ème</sup> SIECLE

---

#### INTRODUCTION

Le tourisme est vieux de près de trois siècles et semble être aujourd'hui l'un des secteurs économiques les plus prolifiques. Pourtant, il souffre toujours d'une image réductrice et souvent péjorative. Comme l'énonce Thomas (2003, p. 31), « *à l'instar de n'importe quelle autre activité économique, la prise de conscience du tourisme comme phénomène économique et social semble (etc.) récente* » et nécessite de combler de nombreuses lacunes théoriques. La filière touristique, surnommée par Ioannides et Debbage (1998, p. 101) « *l'industrie polyglotte du voyage* », est très complexe et la variété de ses définitions peut parfois décontenancer les chercheurs qui s'y intéressent. En effet, le tourisme est un secteur complexe qui ne bénéficie pas encore de définition universelle. Ainsi, le tourisme nécessite une plus grande conceptualisation (Keller, 2002) permettant d'offrir une vision globale plus claire à sa compréhension.

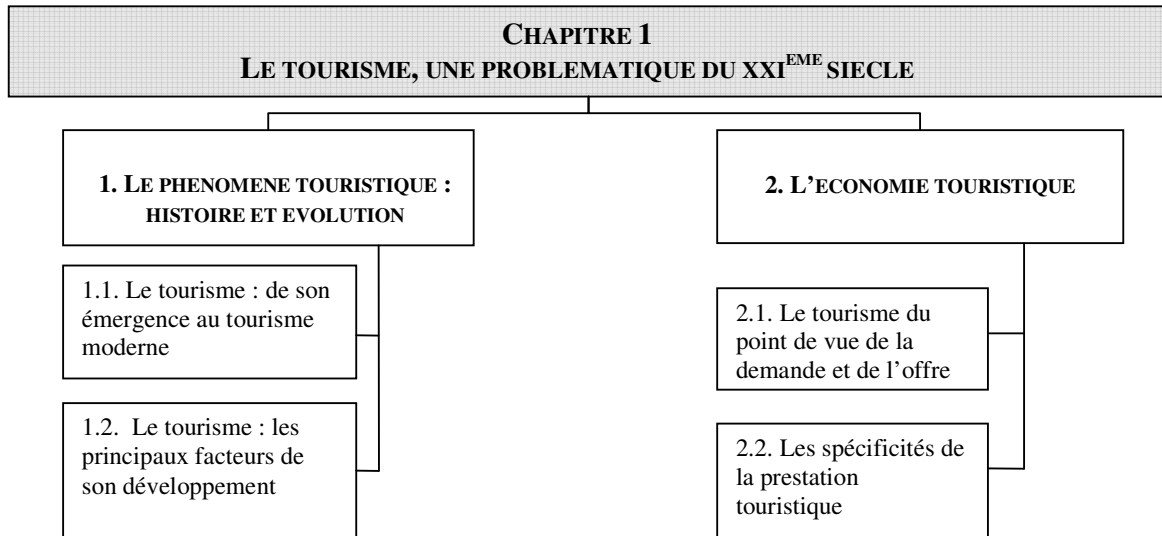
Pour organiser ce premier chapitre, nous procéderons en deux temps. Le premier angle d'analyse (1.) portera sur l'évolution historique du tourisme. Ce dernier a connu des transformations continues issues directement de nombreuses évolutions sociétales, techniques, politiques et économiques. Nous étudierons comment ces facteurs ont eu une profonde influence sur le tourisme. Cette première section n'envisage pas de recenser toutes les influences environnementales, mais plutôt de dresser une cartographie permettant d'identifier celles qui ont un réel impact sur le développement touristique. Le second angle d'analyse (2.) cherchera à comprendre l'essence du phénomène et à appréhender les éléments économiques qui le définissent à travers la demande, l'offre et le bien échangé. Nous chercherons ici une explication globale qui relate le plus précisément possible l'ensemble du phénomène afin de mieux comprendre par la suite ce qui le constitue et ce qui le caractérise.



Ce chapitre cherche à répondre à trois principaux objectifs, à savoir :

- rendre compte de l'évolution historique du tourisme ;
- synthétiser les facteurs qui influencent le phénomène touristique ;
- comprendre les éléments qui caractérisent et définissent le phénomène touristique.

**Figure 1.1 : Plan du chapitre 1**



## 1. LE PHENOMENE TOURISTIQUE : HISTOIRE ET EVOLUTION

Le premier pas de notre démarche consiste à vouloir comprendre le tourisme d'aujourd'hui en recherchant les faits marquants de son passé<sup>10</sup> (1.1.). Cette première étape nous a permis de dégager les principaux facteurs qui l'ont influencé (1.2).

### 1.1. Le tourisme : de son émergence au tourisme moderne

Les hommes se sont toujours déplacés à travers les territoires. Les raisons sont variées. Ils pouvaient voyager, **par contrainte** (les premiers hommes étaient poussés par leur environnement hostile et les conditions climatiques à s'adapter en permanence à la nature et à se déplacer pour survivre), **par intérêt** (militaire, scientifique, religieux, économique, de découvertes) ou **par plaisir**<sup>11</sup>. Ces voyages d'agrément prendront une telle ampleur avec le temps, qu'une dénomination propre leur sera consacrée : le Tourisme<sup>12</sup>. Toutes les formes de tourisme correspondent à un voyage mais tous les voyages n'ont pas automatiquement un caractère touristique, même si selon Michaud (1983) « *le voyageur et le touriste se confondent en un même individu en quête d'ailleurs et d'expériences non ordinaires* » (*ibidem*, p.50). Selon Boyer (2000), l'activité de voyager pour le plaisir est une activité désintéressée et ludique, le touriste étant « *avant tout celui qui voyage moins par nécessité que par plaisir, par loisir* » (Tinguely, 2003, p. 1). Nous proposons dans les sections suivantes de présenter l'évolution du tourisme selon trois phases, à savoir, le développement européen du tourisme (1.1.1.), le tourisme de masse (1.1.2.) et enfin le tourisme moderne (1.1.3.).

#### 1.1.1. Le tourisme : une invention européenne

Selon Thomas (2003), « *le tourisme s'est tout d'abord avéré « une affaire européenne ».* *L'avance technologique de l'Europe et ses niveaux politique, militaire et économique ont été déterminants dans le processus de développement touristique* » (*ibidem*, p. 33). Aujourd'hui,

<sup>10</sup> Selon Rosenbaum (1995), trois vagues historiques de tourisme peuvent être mises en évidence : des explorations organisées, commençant aux 15<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> siècles ; des voyages individuels ou familiaux pour les familles très riches débutant au 19<sup>ème</sup> siècle, puis le tourisme dit de masse du XX<sup>ème</sup> siècle. Thomas (2003, p. 31) en voit une quatrième, « *un tourisme plus individuel ou de plus petits groupes qui se veut proche de l'environnement d'accueil tant au niveau écologique que socioculturel qui serait apparent à partir du début des années 1990* ».

<sup>11</sup> Le lecteur pourra trouver en annexe 1.1., une représentation des motivations des déplacements à travers la pyramide de Maslow (1943)

<sup>12</sup> C'est en Grande-Bretagne qu'apparaît pour la première fois, vers 1800, le mot « *tourist* », inspiré du mot français tour, pris au sens de « voyage circulaire » et en 1803, le terme apparaît en France. Mais on attribue la diffusion de l'expression « *tourist* » à l'anglophile Stendhal qui reprend le mot à son compte lorsqu'il intitule l'un de ses ouvrages, paru en 1838, « *Mémoires d'un touriste* ». Le mot « *touriste* » est antérieur au mot « *tourisme* » qui n'apparaîtra qu'en 1811 dans « *The Oxford English Dictionary* » en Angleterre sous l'appellation « *touring* ». Selon Durand et Juvet (2003, p. 60), « *pour des raisons différentes, c'est également le « touriste » que les comptables nationaux français au XX<sup>ème</sup> siècle essaieront en fait de définir, ne pouvant cerner le phénomène « tourisme »* ». Le phénomène du tourisme est donc apparu avant la nomination de son phénomène.

on identifie et évalue véritablement le tourisme comme un phénomène social se développant en Europe depuis le XVI<sup>ème</sup> siècle (Carson et Lickorish, 1997). L'intérêt grandissant pour des voyages d'agrément s'explique dans les changements de mentalité de l'époque. Le tourisme est alors le loisir d'une classe rentière composée d'artistes et d'aristocrates.

L'effondrement de l'Empire Byzantin et la prise de Constantinople en 1453 poussent les derniers savants et artistes byzantins à se réfugier en Italie où ils seront à l'origine de la diffusion d'idées nouvelles et de la Renaissance. Des textes de l'Antiquité sont ramenés à Rome et diffusés. On note dès lors un retour aux oeuvres antiques et l'émergence du mouvement appelé humanisme<sup>13</sup>. Les artistes de toute l'Europe relisent les mythes de l'Antiquité païenne. Cette redécouverte de la culture grecque et romaine et ce regain d'intérêt pour les anciens monuments, poussent les artistes à s'inspirer des vestiges de l'Antiquité dans leurs oeuvres. L'Italie devient ainsi un passage obligé pour les artistes. Cette nouvelle tendance encourage les riches gentilshommes britanniques à se cultiver ; un des moyens pour y parvenir est de réaliser le Grand Tour d'Europe. Pour parachever leur éducation, nombre d'entre eux vont parcourir l'Europe, en se rendant dans des lieux d'intérêt culturel et esthétique comme Rome, la Toscane ou les Alpes, et les capitales européennes. Les équipements et infrastructures nécessaires pour accueillir ces premiers touristes sont rares, dispersés mais toutefois suffisants pour un tourisme de qualité et peu nombreux.

Parallèlement, l'invention de l'imprimerie par Gutenberg en 1436 va permettre l'impression et la diffusion de guides (Tucker, 1757 ; Morrice, 1803 ; Marriott, 1816) et de récits de voyage (Coryate, 1608 ; Moryson, 1907). Ces derniers créent un goût et une sensibilité au voyage. Il est très à la mode d'écrire des mémoires et de tenir de nombreuses correspondances pour témoigner de ce que l'on fait en ces lieux<sup>14</sup>.

Au XIX<sup>ème</sup> siècle, l'offre touristique n'est pas organisée car le tourisme reste un phénomène encore marginal et saisonnier. Il existe seulement des abbayes ou auberges qui accueillent les quelques pèlerins, marchands ou explorateurs. Progressivement, vont se développer des entreprises liées à l'activité touristique : des auberges, des organisateurs de voyage (la première agence de voyage est créée par Thomas Cook en 1841), des entreprises de transport,

---

<sup>13</sup> L'humanisme est un mouvement intellectuel de la Renaissance, né en Italie au XIV<sup>ème</sup> siècle, qui s'étendit progressivement en Europe en s'épanouissant au XVI<sup>ème</sup> siècle. Il est marqué par le retour aux textes antiques qui servirent de modèle de vie, d'écriture et de pensée.

<sup>14</sup> Montaigne fut un des premiers auteurs à raconter son voyage. Il décrit dans son « *journal de voyage* », le périple qu'il effectue de juin 1580 à novembre 1581 à travers l'Allemagne, la Suisse et l'Italie. Les raisons pour lesquelles il réalise ce voyage sont multiples ; il mêle une mission diplomatique à Rome, le désir de s'éloigner des tracasseries domestiques, le souci de se guérir de la maladie de la gravelle (maladie douloureuse et inguérissable à l'époque), l'expression de sa piété en priant à Lorette ainsi que la curiosité de s'instruire en contemplant les coutumes des pays visités. Il retrace avec humour ses découvertes. Cette pratique du voyage reste cependant un phénomène très marginal, mais il marque l'institution de ce que l'on nommera presque trois siècles plus tard, d'un mot importé d'Angleterre, le tourisme.

chacune ne produisant que dans son domaine de compétence respectif. C'est au début du XX<sup>ème</sup> siècle que sont nés les premiers distributeurs de voyages et de séjours dont le métier consistait à associer différentes prestations selon la demande de la clientèle. Le bien touristique était un bien de luxe réservé aux élites. Les prestations étaient sélectives<sup>15</sup> et chères. Dans ce contexte, « *la demande conduisait à la lente adaptation de l'offre, dans un contexte à bien des égards assimilable à celui d'une économie de cueillette : abondance et disponibilité des ressources naturelles, prélèvements peu organisés, voire spontanés et quantitativement compatibles avec le maintien des équilibres écologiques* » (Michaud, 2001, p. 64).

### 1.1.2. Le tourisme de masse

Jusqu'à la seconde guerre mondiale, le tourisme, est à un stade de « consommation/production individuelle » de type artisanal sans véritable organisation du secteur. Il est, comme nous l'avons vu, à ses débuts, réservé à une minorité, aristocrate et riche, de la population. C'est un tourisme de qualité. Cette élite fait la tendance des destinations et développe des habitudes de consommation. Elle fréquente souvent les mêmes hôtels devenant ainsi une « habituée », ce qui permet aux propriétaires de connaître parfaitement leur clientèle sans avoir à se préoccuper de fidéliser les touristes. C'est une phase touristique souvent citée de **pré-fordiste**<sup>16</sup> (Ioannides et Debbage, 1998 ; Conti et Perelli, 2005).

C'est surtout au cours de la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle et au lendemain des pénuries de la guerre que le tourisme a explosé dans les pays développés et a été défini de tourisme de type **fordiste**. Même si certaines barrières culturelles et budgétaires persistent à freiner les départs en vacances, le tourisme s'est démocratisé depuis la seconde guerre mondiale et a connu comme d'autres secteurs industriels des logiques productives spécifiques selon les époques. L'enrichissement de la société, pendant la période des trente glorieuses, avec des taux de croissance de l'ordre de 4%, a contribué au développement fulgurant du tourisme. En effet, la société des loisirs est le produit de la société industrielle (Dumazedier, 1962 ; Krippendorf, 1986 ; Urry, 1988). Le tourisme va prendre alors un nouvel élan et un nouveau tournant, celui de la consommation de masse (Urry, 1990 ; Shaw et Williams, 1994). La hausse de niveau de vie rendue possible par une meilleure productivité accroît le temps libéré propice aux loisirs (Durand et Jouvett, 2003) ainsi que les budgets consacrés aux loisirs. Les avancées techniques et les mesures institutionnelles telles que les congés payés de 1936 favorisent dans le même

<sup>15</sup> En effet, beaucoup de palaces de la Belle Epoque, comprenant 100 à 600 chambres, étaient très sélectifs quant au choix de leur clientèle. La sélection ne se basait pas sur les revenus mais sur l'appartenance sociale du client.

<sup>16</sup> Nous empruntons un vocabulaire « régulationniste » uniquement pour faciliter les repères historiques.

temps l'accès de tous aux vacances. Dans les années 1950 à 1975, la mobilité à des fins touristiques devient un fait de société (Cuvelier, 2000).

Ce tourisme de masse se caractérise par une production standardisée et à grande échelle, permettant aux entreprises de faire des économies et de répondre à la forte demande. Le modèle qui émerge voit le marché dominé par quelques grands producteurs et l'existence d'un très grand nombre de petites entreprises. Les groupes transnationaux sont plus à même de répondre à ces exigences économiques que les petits producteurs. Ces phénomènes incitent à la construction d'hôtels à forte capacité et à un regroupement sur un même lieu des activités de loisirs (Duhamel et Sacareau, 1998). Les petites entreprises lient des relations contractuelles avec ces grands groupes pour bénéficier des avantages du tourisme de masse (Williams et Montanari, 1995). De plus, dans le même temps, de nouvelles entreprises sont attirées sur le marché et des mouvements de concentrations horizontales se développent.

L'offre joue alors la carte de l'uniformisation dont une des manifestations est, « *le développement rapide des équipements et des prestations de services qui pousse à globaliser l'offre et à l'intégrer, à fournir un produit complet, par exemple l'activité des prestataires de services qui proposent des voyages organisés, le triomphe des clubs, en particulier le « Club Med» ; dans leurs villages, ces clubs gommant les différences de classes, d'argent* » (Durand, Jouvét, 2003, p.33). Cette uniformisation des destinations, des formes de tourisme et des prestations marque le tourisme des années 1950-1975. Tout le monde se rue et se concentre dans les mêmes lieux à la mode et aux mêmes périodes. Cette tendance à ce que les consommateurs aient de plus en plus les mêmes goûts et les mêmes besoins et cette homogénéisation des marchés correspond, pour reprendre l'expression de Ohmae (1989, p.143), à la « *californisation des besoins* »<sup>17</sup>. C'est le triomphe des vacances d'été. Cette polarisation spatiale favorise les économies d'échelles. C'est aussi, la période de tous les excès architecturaux sur les littoraux des côtes méditerranéennes, espagnoles et françaises. Cette époque voit se créer une nouvelle génération de structures urbaines dédiées à la consommation touristique. Ces excès poussent à initier une protection plus accrue de l'environnement avec la création des premiers parcs naturels dans les années 1960. Les entreprises commencent alors à s'organiser. Les touristes restent néanmoins inexpérimentés et conservateurs et cherchent surtout à être rassurés. L'attachement rapide du consommateur, à un établissement ou à un mode de vacances, conduit à une convergence des prestations peu différenciées et homogènes. Le tourisme devient un bien de confort mais pas encore tout à fait

---

<sup>17</sup> Ohmae (1989) utilise l'expression « *californisation des besoins* » pour traduire la diffusion du mode de consommation américain.

un bien de grande consommation. Dans ce contexte, les entreprises ne subissant pas une forte pression, sont peu incitées à innover dans les services proposés, la concurrence se faisant alors uniquement par les prix.

### 1.1.3. Le tourisme moderne

Pendant les années 1970-1990, le modèle de consommation de masse commence à s'essouffler et voit l'apparition de nouveaux segments. L'origine de ces changements est souvent symbolisée par la crise économique mondiale et la crise du pétrole des années 1970. Le déclin du tourisme de masse peut s'expliquer par les changements de valeurs et de comportements des consommateurs. Les années 1990 marquent l'introduction de nouvelles règles économiques et de nouvelles exigences concurrentielles. Des changements s'opèrent non seulement dans les préférences des consommateurs qui deviennent plus exigeants, mais aussi dans la manière dont les entreprises traitent leur demande.

Cette période, appelée également **post fordiste**, est marquée par une individualisation des choix de consommation et par un besoin de différenciation de la part des touristes. « *La recherche de la qualité l'emporte peu à peu sur celle de la quantité chez les consommateurs en raison d'une amélioration du niveau de formation et d'information* » (Durand et Juvet, 2003, p. 34). On observe un changement de mentalité. Les consommateurs deviennent plus égoïstes et requièrent une plus grande autonomie dans leurs pratiques touristiques. Ils désirent également des biens personnalisés. Ils sont aujourd'hui plus matures et plus informés des offres des différents prestataires de services, ce qui facilite la comparaison des produits. De plus, ils tendent à privilégier la libéralisation du temps de travail pour des loisirs. Ils cherchent donc une expérience unique dans l'acte de voyager. L'incertitude ambiante les rend également plus hésitants. Ils effectuent leur réservation de plus en plus tard. Les méthodes de production des services touristiques ont sensiblement évolué et on assiste à un renversement de la dimension collective vers une montée de l'individualisme et donc vers une obligation de la part des entreprises de s'adapter et de proposer des offres personnalisées.

La pression imposée par la mondialisation et par les changements dans les fondements de la consommation oblige les entreprises à s'adapter et à proposer plus de sur-mesure. Ces circonstances requièrent une réactivité et une flexibilité importante sur les prix de la part des entreprises et la pratique de séparation et segmentation de différents groupes de consommateurs. Ces tendances induisent un certain nombre de changements dans l'organisation du travail (gestion client, gestion informatisée, documentation centralisée

accessible à tous, etc.) avec notamment le passage de systèmes rigides de production à un processus flexible et continu de développement organisationnel. La mentalité des entreprises elle-même a beaucoup évolué. Ce n'est plus le temps des vacances d'été et des départs uniques de l'année au mois d'août, mais d'un étalement et d'un fractionnement des départs sur l'année. Ces produits sont de plus en plus complets, intégrés et tentent de répondre aux mieux et sur mesure aux envies des consommateurs. Les motifs de déplacement se diversifient également : congrès, festivals, foires et salons, tourisme d'aventure, de découverte, etc. L'organisation, la production et la commercialisation des prestations touristiques demandent de la part des entreprises d'acquérir de nouvelles compétences toujours plus pointues, de travailler à l'internationale et de s'informatiser rapidement. « *Les grands systèmes de réservation, les GDS (Global Distribution System) constituent aujourd'hui l'expression la plus marquante du phénomène d'internationalisation, en raison notamment de leurs effets structurants sur une part croissante de l'offre et de la distribution au plan mondial* » (Michaud, 2001, p. 66). Traiter le client de A à Z ne correspond pas véritablement à une nouveauté mais débouche sur une nouvelle organisation du travail plus transversale avec une vision plus globale de la prestation. Alors qu'auparavant, la main d'œuvre était essentiellement considérée comme un coût de production n'ayant que la vente comme seule compétence, elle est aujourd'hui perçue comme une source de valeur ajoutée. En effet, l'écoute du consommateur est aujourd'hui un important critère de qualité.

Depuis les années 2000, une nouvelle logique pouvant être appelée **néo fordiste**, s'est développée dans la continuité des précédentes tendances. En effet, de nouvelles règles économiques dirigent les entreprises touristiques qui doivent toujours compresser leurs coûts en tenant compte de la hausse des prix du carburant pour les transporteurs et de la hausse des taxes d'habitation pour les hébergeurs.

La concurrence est de plus en plus acharnée entre entreprises, mais également entre destinations et ce sont tous les pays qui, sur la scène internationale, sont en concurrence. L'industrie du tourisme a connu et connaît encore de grandes périodes de restructurations marquées par des alliances permettant aux entreprises d'atteindre rapidement une taille critique face à la globalisation des marchés. En effet, certains acteurs ont recherché une extension de leur zone d'activité. Par exemple en 2005, le groupe américain Starwood, déjà propriétaire des enseignes Sheraton a racheté l'entreprise française Taittinger pour 2,8 milliards d'euros et lui a permis d'accéder au marché français. D'autres acteurs ont recherché des synergies avec leurs métiers de base, par exemple, le mariage entre Air France et KLM en

2004, deux des plus anciennes compagnies aériennes européennes. Par ailleurs, la compétition ne se fait plus seulement sur les prix, mais aussi par le biais d'innovations de services aux clients. Alors que dans la période précédente les économies provenaient surtout d'économies d'échelles, les entreprises peuvent aujourd'hui profiter d'économies de réseaux ainsi que de la suppression de certains intermédiaires même si par ailleurs de nouveaux intermédiaires voient le jour. La structure du secteur est désormais atomisée avec, d'un côté les grands groupes concentrés et d'un autre côté, une multitude d'entreprises très hétérogènes souvent de petite taille. Ces dernières, pour faire face aux grands groupes intégrés, se sont organisées en chaînes volontaires comme Logis de France, Relais et Châteaux et Best Western. Cela leur permet de mettre en commun un ensemble de moyens commerciaux, informatiques et d'économiser des coûts.

La demande est imprévisible et instable. Les consommateurs sont de plus en plus exigeants et soucieux de leur sécurité. Les professionnels doivent être réactifs pour répondre à l'évolution de la demande. Devant conjuguer des réponses aux contraintes provenant d'une part de consommateurs recherchant la personnalisation des prestations et d'autre part de concurrents poussant à la rationalisation des coûts, les entreprises appliquent des techniques de niches à la masse.

Renforçant ces tendances, l'année 2001 a marqué le commencement d'une crise touristique mondiale sans précédent. Les menaces terroristes ont engendré une angoisse à l'égard du voyage et notamment du long courrier de la part des consommateurs. Cette tendance morose du tourisme s'est accentuée avec les crises sanitaires (SRAS) et les crises géopolitiques (guerre en Irak) qui ne favorisent pas les départs en vacances. Les entreprises aidées par les initiatives publiques doivent repenser globalement leurs métiers. Chaque période bien que dominée par un mode de production, voit la coexistence de différentes formes de production (Conti et Perelli, 2004). Les nouveaux challenges pour les managers du tourisme vont être de choisir entre les traditionnelles activités du tourisme de masse ou la création de conditions favorables au développement d'un nouveau tourisme.

Afin de synthétiser les grandes caractéristiques de chacune des périodes que nous venons d'aborder, nous proposons un tableau récapitulatif inspiré des travaux de Poon (2002) Ioannides et Debbage (1998), Weiermair (2001) et Conti et Perelli (2005). Nous distinguons l'évolution économique du tourisme selon quatre phases, un tourisme pré fordiste, un tourisme fordiste, un tourisme post fordiste et un tourisme néo fordiste.



**Tableau 1.1 : Synthèse des évolutions économiques du tourisme selon quatre phases**

	<b>Tourisme avant la seconde guerre mondiale (Tourisme pré fordiste)</b>	<b>Le tourisme de masse (Tourisme fordiste)</b>	<b>Tourisme moderne 1 (Tourisme post fordiste)</b>	<b>Tourisme moderne 2 (Tourisme néo fordiste)</b>
<b>La production</b>	Tourisme artisanal Petite échelle de production	Tourisme de masse Inflexible/ Rigide Economie d'échelle	Tourisme spécialisé Niche de marché Flexibilité Petite échelle	Niche de marché de masse Flexibilité et spécialisation Customisation de masse
<b>La consommation</b>	Consommation personnalisée	Consommation collective	Consommation individuelle	Consommation de masse et individuelle
<b>Les produits</b>	Produit de luxe Produit personnalisé	Produit discount Produit Packagé Recherche de la quantité-prix Produit indifférencié	Recherche de la qualité Produit différencié Court cycle de vie du produit	Recherche de la qualité-prix Produit différencié Package dynamique
<b>Organisation de la filière touristique</b>	Production intensive en travail et utilisation minimale des technologies Secteur fragmenté	Peu de producteur Concentration spatiale Polarisation saisonnière	Multitude de producteurs	Continuité du fordisme structure et institutions fordiste

*Source : inspiré de Ioannides et Debbage (1998) ; Weiermair (2001) ; Poon (2002) ; Conti et Perelli (2005).*

Le tourisme moderne provient donc d'une longue construction historique. Les modèles économiques de la période fordiste semblent ne plus convenir aux nouvelles exigences des consommateurs et au nouveau contexte international. La fragmentation de la clientèle crée des segments de marché à forte valeur ajoutée pour des offres très spécialisées et requiert de la part des opérateurs historiques d'innover pour rester sur le marché. Ainsi, après avoir observé et décrit historiquement le développement du tourisme, nous allons proposer de comprendre ses principaux déterminants.

## **1.2. Le tourisme : les principaux facteurs de son développement**

L'expansion du tourisme a été influencée par quatre principaux facteurs que nous proposons de décrire successivement : sociologiques (1.2.1.), économiques (1.2.2.), politiques (1.2.3.) et technologiques (1.2.4.).

### **1.2.1. Les facteurs sociologiques**

Le tourisme est un processus social qui a évolué au cours du temps. Nous avons choisi de présenter dans un premier temps le processus socioculturel ayant favorisé le développement du tourisme (1.2.1.1.), puis dans un second temps les facteurs sociodémographiques (1.2.1.2.).

#### **1.2.1.1. Les facteurs socioculturels**

Selon Boyer (1999a), « *deux phénomènes se sont rejoints pour faire le tourisme de masse contemporain : celui de la pratique et de l'invention élitiste et celui qui produit du temps social, le temps libre* » (*ibidem*, p. 69). Suivant les propos de Boyer (1999a), nous étudierons successivement les effets d'imitation des classes et les effets de l'arbitrage entre temps de travail et temps de loisir.

#### **Les effets d'imitation des classes**

Une modification radicale de la sensibilité dans les sociétés occidentales est apparue au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle. Jusque là, le tourisme n'était réservé qu'à une petite catégorie de voyageurs privilégiés et fortunés que Veblen (1899) appelle « classe oisive/loisirs ». Ces classes aisées partent en villégiature. Le tourisme figure donc parmi les biens de luxe que seules les personnes fortunées peuvent s'offrir. Le tourisme de cette époque est fondamentalement élitiste et ces voyages d'agrément et de formations permettent aux classes aisées de rencontrer leurs homologues dans toute l'Europe. C'est un tourisme dont les principaux acteurs ne se préoccupent pas du prix et où « *le maintien de prix élevés opère même le partage entre classes* » (Durand et Jouvét, 2003, p. 30). Cette « consommation ostentatoire » est un moyen de montrer sa richesse et sa supériorité sur les autres classes (effet Veblen). Les individus cherchent donc à se différencier par leur consommation. Ce tourisme naît de la volonté de cette élite de se distinguer de la majorité de la population par ses choix de destination. L'évolution du tourisme montre le rôle majeur qu'ont eu les pratiques des formes élitistes de la société (les familles royales, les stars de cinéma d'Hollywood et de théâtre) sur la diffusion du tourisme contemporain (Boyer, 1999a). Le tourisme « nouveau » initié par les élites, touche dans une première étape peu de pays et des zones géographiques

bien déterminées (Poon, 2002). Puis, dans une seconde étape et de façon progressive, chaque classe de la société imite les pratiques des catégories immédiatement supérieures. Ce phénomène peut être expliqué par l'effet de démonstration développé par Duesenberry (1949). Celui-ci postule à travers la théorie des revenus relatifs, que la propension à consommer des individus dépend non seulement de leurs revenus mais également d'un effet d'imitation exercé par les individus des catégories sociales supérieures (Mac Cannel, 1976). Cette théorie met l'accent sur le fait que les biens ne sont pas consommés seulement pour eux-mêmes, mais ont une valeur de symbole. C'est le cas des biens touristiques.

### **Arbitrage entre temps de travail /temps libéré dans une nouvelle société des loisirs**

La relation entre temps de travail et temps libéré dans les sociétés industrielles a toujours fait l'objet d'un arbitrage ambigu. La société se structurait autour des jours d'activités, des jours chômés<sup>18</sup> et des jours consacrés à Dieu. Avec la révolution industrielle, cette structuration du temps est rompue. Le temps est avant tout consacré à la valeur du travail. Le temps de repos est alors vu comme la reproduction de la force de travail. Ce temps libre est perçu dans son intérêt qu'il peut apporter à un travail plus efficace. Lafarge (1883, p. 7) dénonce à cette époque « *l'étrange folie qui possède les classes ouvrières des nations où règne la civilisation capitaliste (etc.) Cette folie est l'amour du travail, la passion moribonde du travail, poussée jusqu'à l'épuisement des forces vitales de l'individu et de sa progéniture* ». Il fera alors l'éloge du « droit à la paresse », pour détourner une célèbre expression de révolutionnaire « le droit au travail ». Puis la métamorphose, qu'occasionne un travail toujours plus productif<sup>19</sup>, permet la création d'un temps libéré au-delà du simple temps de repos.

La pratique de loisir se diffuse alors. Le loisir n'est pas seulement un temps mais une activité permettant autre chose que la récupération, il intègre la notion de plaisir. Il « *peut être différent du non travail* » (Durand et Juvet, 2003, p. 64), il peut être du travail choisi dans le temps de non travail comme par exemple les *hobbies* (bricolage). De nos jours, les loisirs sont une multitude d'activités, « *distinctes des activités productives et obligations sociales (etc.)*. Elles apparaissent comme un élément bouleversant pour la culture de notre société» (Dumazedier, 1962, p. 23). Pour Dumazedier, le loisir peut être résumé sous la forme des quatre D : « Délassement, Divertissement, Développement et Désintéressement ».

Il existe donc une dépendance importante entre loisir et travail dans le sens où le loisir n'est utile que si les individus travaillent. Comme l'indique Yonnet (2004), il y a une sorte d'idéal

<sup>18</sup> Ce temps de non travail en vigueur à cette époque est également comblé par des activités d'obligations comme les devoirs familiaux et sociaux par exemple.

<sup>19</sup> Selon les préceptes de Taylor et Ford dans les années 1930 où l'on met moins de temps pour réaliser une même tâche.

social qui a émergé avec la révolution industrielle et qui est un idéal d’alternance de ce que les sociologues appellent les temps sociaux : c’est-à-dire principalement le temps de contrainte et le temps libre. Selon Corbin (1995), « *le réaménagement des rythmes de travail impose alors une nouvelle distribution des temps sociaux* » (*ibidem*, p. 14).

A partir du XX<sup>ème</sup> siècle, le temps de repos augmente à deux jours par semaine. Cela va favoriser les déplacements et avec la généralisation de l’automobile, on voit apparaître un tourisme de proximité. Le tourisme fait donc partie des activités de loisir que le temps libéré octroie aux individus. Le temps libéré a bien entendu favorisé le développement du tourisme, même s’il n’existe pas de concordance des temps entre l’histoire du tourisme et celle de la croissance du temps libéré de travail (Aznar, 1978). Si la civilisation du travail correspond à l’ère industrielle, on tend aujourd’hui de plus en plus à l’instar de De Rougemont (1957) vers une ère des loisirs/civilisation du loisir avec une baisse des heures hebdomadaires travaillées<sup>20</sup> et la croissance de l’économie des services.

#### **1.2.1.2. Les facteurs sociodémographiques**

Nous présentons au travers de l’examen de quatre variables, les principaux facteurs sociodémographiques pouvant avoir une influence sur la consommation touristique : la classe sociale, l’âge, la structure des ménages et les facteurs psychologiques.

L’appartenance à une **catégorie socioprofessionnelle** présente des différences en ce qui concerne, le taux de départ, la durée, le contenu et la qualité des vacances. Les cadres et les personnes exerçant une activité intellectuelle supérieure sont souvent plus nombreux à partir tandis que le taux de départ des retraités, ouvriers et salariés agricoles est souvent inférieur à celui de l’ensemble des français. Ces tendances s’expliquent en partie par des raisons financières mais également par des contraintes professionnelles ou des « modèles culturels » différents. En effet, les cadres ont de nombreuses raisons de se déplacer notamment pour leur activité professionnelle.

Par ailleurs, le fait que le nombre moyen d’enfants par foyer tend à diminuer et que l’âge moyen des femmes à avoir des enfants se rallonge contribuent à augmenter la part des jeunes à partir en vacances. Selon Leiper (2004), les jeunes adultes ont une meilleure propension à voyager que les adultes d’âge avancé. Selon une enquête de la Sofres/Direction du Tourisme

---

<sup>20</sup> En juin 1996, la loi dite « loi Robien » instituait un système d’aide aux entreprises qui décidaient une réduction du temps de travail pour favoriser l’emploi. Deux ans plus tard, le dispositif était abrogé par la loi du 13 juin 1998 (loi « Aubry I ») qui fixait la durée légale du travail à 35 heures hebdomadaires au lieu de 39h, au 1er janvier 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés et au 1er janvier 2002, pour les autres. Le paradoxe c’est que la plupart des entreprises françaises y sont soumises sauf dérogation pour les entreprises du tourisme.

(2002), **l'âge** est une variable déterminante des départs en vacances ainsi que des choix d'un type de vacances et du mode de transport et d'hébergement.

La **structure du ménage** a également des conséquences sur la consommation touristique. Les évolutions de ces dernières années (la multiplication des ménages sans enfants, l'importance des ménages inactifs, l'accroissement du nombre de personnes célibataires) entraînent des modifications profondes dans la structure de la demande de vacances et constitue une nouvelle fragmentation de la clientèle (Py, 1996) propice à la création de nouveaux marchés.

De même que des **facteurs psychologiques** peuvent rentrer en compte dans le choix d'une destination. En effet, pour Dewailly et Flament (2000, p. 49) le tourisme répond à des besoins physiologiques et psychologiques, et « *le choix d'un lieu est influencé par la perception et la connaissance plus ou moins précise que l'on peut en avoir. Suivant l'origine des visiteurs, un même espace n'a pas la même signification, et donc le même attrait* ».

Le tableau suivant représente une carte des tendances sociodémographiques actuelles ayant un impact sur la demande touristique.

**Tableau 1.2 : Les cartes du futur de la demande touristique**

<b>Fragmentation des ménages :</b> essor des familles monoparentales, progression des divorces	<b>Urbanisation et mobilité :</b> société urbaine et mobile, développement de l'automobile
<b>Montée du travail féminin :</b> évolution de la place de la femme dans la société et contribution plus importante aux prises de décision	<b>Imbrication des temps de travail et de loisirs :</b> développement du nomadisme
<b>Vieillesse de la population :</b> phénomène quantitatif (senior ayant des revenus confortables) et qualitatif (consommation particulière, etc.)	<b>Transformation des valeurs et des comportements de consommation :</b> arbitrage en faveur des loisirs au quotidien ou des vacances
<b>Fracture sociale et nouvelles formes d'organisation de l'activité et du travail :</b> liées à la montée de la précarité et du chômage, fin du salariat comme mode dominant d'organisation du travail	<b>Réduction de la durée moyenne de travail</b> et recomposition des périodes de temps libre : temps de la journée, temps hebdomadaire

*Source : inspiré de Origet du Cluzeau et Vicériat (2000)*

### 1.2.2. Les facteurs économiques

Les facteurs économiques sont étroitement liés à des variables socio-économiques, comme les niveaux de revenus, la variation des prix et le taux de change et à des variables plutôt politiques par exemple, l'instauration d'une monnaie unique et le niveau de la TVA. Nous présentons successivement chacun de ces points.

Selon Frechtling (2000), les revenus et les revenus principalement discrétionnaires<sup>21</sup> sont finalement le facteur dominant permettant d'expliquer la demande touristique. Selon un rapport de l'OCDE (2004), il existe une forte corrélation entre **le revenu** national d'un pays et

<sup>21</sup> Partie du revenu d'un individu qui dépasse le minimum nécessaire et rend sa dépense relativement imprévisible.

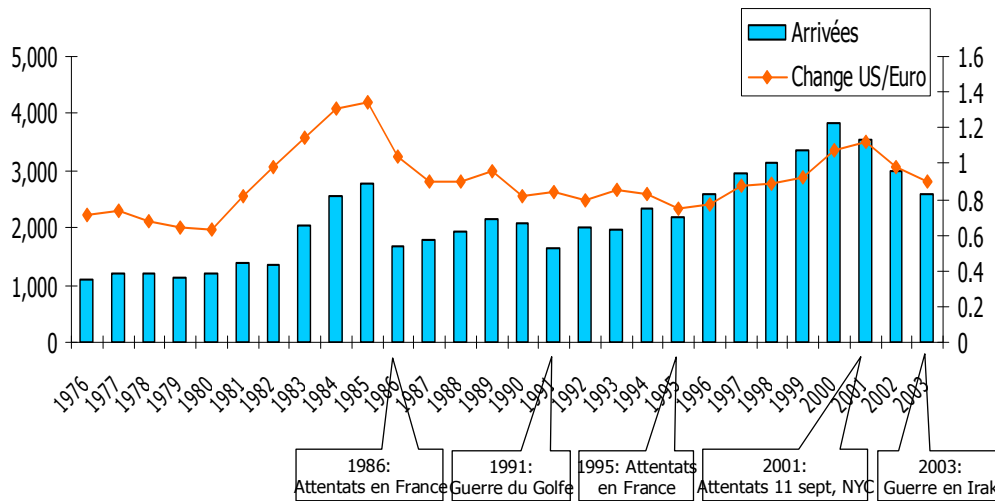
le taux de départ en vacances. Les pays qui ont le plus fort taux de PNB constituent les plus gros consommateurs touristiques. Selon Frechtling (2000), avec un taux de croissance annuel du PNB de 3%, la demande touristique augmente de 4,5 à 6% par an. Dans le même sens, selon une enquête de l'Insee (2003), une des principales raisons pour lesquelles 40% des français ne partent pas en vacances repose sur le manque de disponibilité financière. Parallèlement, un taux de chômage élevé contribue à réduire les départs en vacances. Ainsi, le revenu est une variable déterminante de la consommation touristique.

La demande touristique est également sensible comme tout autre demande aux **prix** et à leurs variations. Bien qu'il existe des facteurs qui rendent la relation, entre la demande et le prix, inélastique<sup>22</sup> (par exemple un effet d'imitation ou de fidélisation à un lieu qui incite le consommateur à vouloir un produit même si le prix a augmenté), il n'en demeure pas moins que le prix reste une variable d'importance pour les choix des départs en vacances. En effet, certaines destinations sont venues fortement concurrencer des destinations traditionnelles grâce à un meilleur rapport qualité-prix, c'est le cas ces dernières années de la Croatie, de la Tunisie, etc. Les variations des prix du pétrole peuvent également avoir un impact indirect sur la consommation touristique. Une augmentation du prix du baril entraîne des coûts des transporteurs plus élevés. Ces derniers vont, pour compenser cette hausse des coûts, augmenter le prix de leurs prestations au consommateur.

Par ailleurs, **le taux de change** modifie le coût du voyage et a par conséquent un impact sur le tourisme. Ce facteur influence l'attractivité d'une destination pour le voyageur ; une destination peut devenir alors plus abordable, alors qu'auparavant elle était perçue comme trop coûteuse. Le taux de change exerce donc un effet sur les intentions de voyage et engendre de manière générale un effet psychologique sur les touristes, ces derniers considérant pouvoir obtenir plus de biens pour le même prix. La figure 1.2 illustre l'évolution du nombre d'arrivées en France et sa forte corrélation à l'évolution du taux de change US/Euro.

---

<sup>22</sup> L'élasticité prix de la demande est une notion économique utilisée pour décrire l'intensité de réaction de la demande face à une variation du prix. Une demande inélastique signifie que le consommateur est indifférent à la baisse ou à l'augmentation du prix.

**Figure 1.2 : Corrélation entre le nombre d'arrivées et le taux de change US/Euro**

**Source :** Maison de la France

Par ailleurs, Raffour (2000) explique que « l'euro apparaît comme un vecteur de facilitation dans la transaction » (*ibidem*, p. 16). En effet, l'**arrivée de l'euro**<sup>23</sup> au 1<sup>er</sup> janvier 2001 a permis une meilleure transparence sur les prix et a facilité les comparaisons tarifaires des prestations entre pays de l'Euroland et d'effectuer des transactions sur une parité fixe avec l'avantage de bénéficier d'économies de change entre devises différentes. Cette harmonisation monétaire a permis à de nouveaux infomédiaires Internet, de type moteurs de comparaison et portails, de se positionner sur le marché. Cela a permis et incité les déplacements.

Un autre facteur, **le niveau de la TVA** et surtout les conséquences attendues d'une baisse de ce taux dans le secteur de la restauration, sembleraient avoir des répercussions économiques sur le tourisme. Une baisse envisagée de la TVA sur les activités de restauration entraînerait, par une baisse des prix pratiqués par les restaurateurs, une progression de la consommation des ménages français

<sup>23</sup> Pour plus de détails sur la question, se référer à la Conférence de la Commission Européenne sur « L'euro et le tourisme : opportunités et stratégie pour les entreprises », 1998, Bruxelles, site : [http://ec.europa.eu/entreprise/services/tourism/tourism-publications/documents/eurfinrep\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/entreprise/services/tourism/tourism-publications/documents/eurfinrep_fr.pdf).

### 1.2.3. Les facteurs politiques

Selon Py (1996), l'action des pouvoirs publics<sup>24</sup> visant à favoriser le tourisme peut passer par des mesures n'ayant pas directement trait au tourisme. Ils peuvent donc intervenir de manière directe (par exemple, la mise en place de chèques vacances) ou indirecte (par exemple, en légiférant sur la protection de l'environnement) sur le développement du tourisme. On a longtemps pensé que le tourisme était un secteur autonome pouvant s'auto organiser, et ne nécessitant donc pas d'intervention étatique<sup>25</sup>. Cependant, comme l'explique Huron et Spindler (2003) « *si, à l'origine, les activités touristiques ont été généralement organisées par le secteur privé marchand et associatif, (etc.), elles sont devenues rapidement un objet d'intervention publique* » (*ibidem*, p. 397). Les points suivants présentent différentes actions l'étatiques favorables au développement touristique<sup>26</sup>.

L'Etat Français s'est tout d'abord fait remarquer, en matière législative quant à la **durée du travail hebdomadaire et aux congés payés**. En effet, jusqu'au début du XX<sup>ème</sup> siècle, ces derniers font l'objet de conventions collectives, mais les lois sont rares (notons toutefois que certaines catégories professionnelles comme les cheminots, les fonctionnaires ou certains employés bénéficient de privilèges). C'est sous l'impulsion des revendications ouvrières et de l'action du Bureau International du Travail (BIT), que le droit au congé et aux vacances a pu évoluer. En France, c'est en 1936 avec la loi sur les congés payés initiée par le front populaire que « *le tourisme a fait son entrée au gouvernement* » (Huron et Spindler, 2003, p. 397). Ces congés payés vont être le principal facteur de la démocratisation du tourisme en permettant l'accès aux vacances à un plus grand nombre de personnes. Comme le fait remarquer Boyer (1999a) « *la France fut exceptionnelle pour son retard législatif, puis originale par sa façon d'avancer, depuis 1936, par bonds idéologiques* » (*ibidem*, p. 75). Par ailleurs, la France a adopté depuis 1998 la loi Aubry, sur la réduction du temps de travail. Selon le rapport du Credoc (2002), « *si l'on en croit les bénéficiaires de la loi sur les 35 heures, le temps libre dont ils ont bénéficié n'a que faiblement profité aux départs en voyage* ». Les RTT ont surtout changé la nature des départs en vacances. En effet, les voyageurs partent plus souvent, mais moins longtemps. Les cadres sont les premiers bénéficiaires des RTT dans la mesure où ils disposent en moyenne de 22 jours supplémentaires de congés et d'un pouvoir d'achat

<sup>24</sup> Le premier texte légiférant sur l'organisation du Tourisme date de 1910. Il faut cependant attendre 1974 pour qu'un décret définisse les compétences d'un ministre chargé du Tourisme en lui donnant comme mission, de promouvoir et d'orienter les activités de tous ordres concourant à l'expansion du tourisme français et à l'aménagement touristique (Py, 1991).

<sup>25</sup> Les Etats vont commencer à prendre conscience de l'intérêt de développer l'activité touristique pendant la période de l'entre-deux guerres. L'évidence des atouts économiques du tourisme pour une région, une destination ou un pays, a conduit les pouvoirs publics et les grands organismes en charge du tourisme à multiplier les études afin de mieux connaître ce phénomène.

<sup>26</sup> Le lecteur pourra trouver en annexe 1.2., les grandes lignes de la politique française en matière de tourisme depuis 1945.



préservé. En revanche les catégories les plus modestes, sensibles à une amélioration de leur qualité de vie, ne prétendent faire qu'un usage limité de leur nouveau temps libre.

L'Etat a également mis en place des **politiques volontaristes d'aide à la personne** visant à favoriser les départs en vacances avec la création des chèques vacances en 1982 et les « Bourses solidarité vacances » depuis 1998<sup>27</sup> incitant ainsi à un tourisme social. Ces politiques ont pour ambition, d'une part, de rendre effectif l'accès aux vacances pour tous les citoyens, et d'autre part, de faire des vacances une phase de reconstitution personnelle, de resserrement des liens familiaux et intergénérationnels et d'intégration dans la société.

Les actions de l'Etat et l'augmentation des interventions locales et régionales ont en outre contribué à **améliorer le mode de production du tourisme en faveur du consommateur**. En effet, le désengagement de l'Etat dans certains secteurs économiques a permis une libéralisation des marchés et une libre détermination des prix par la rencontre entre l'offre et la demande. C'est le cas pour les déréglementations du transport aérien américain (1978) et européen (1987). Bon nombre de lignes aériennes, notamment celles protégées qui se nourrissaient de subventions publiques massives, ont connu la faillite ou furent absorbées par de plus grandes (par exemple, Air Inter absorbée par Air France en 1997). Toutefois une plus grande concurrence s'est mise en place par l'arrivée de nouvelles compagnies ayant pour effet une baisse des prix en faveur des consommateurs.

Parallèlement, l'Etat agit en matière **d'aménagement du territoire et de protection de l'environnement** en soumettant les professionnels du tourisme à une réglementation spécifique. A la fin des années 1980 les aménagements et équipements rapidement mis en place pour faire face à la croissance de la demande de l'après-guerre sont remis en question. Les gouvernements interviennent et optent pour des formes plus « douces » de développement mieux intégrées dans le paysage et vouées à perdurer. Les gouvernements agissent dans une direction de protection de l'environnement (création du premier parc national en 1963 puis instauration de la loi Montagne du 9 janvier 1985 et de la loi Littoral du 6 janvier 1986) et du consommateur (imposition d'un minimum de standard pour la sécurité et la défense des droits des consommateurs). L'Etat a également voulu encadrer le tourisme culturel en créant des lois de protection du patrimoine, des monuments et des sites naturels.

De plus, les conflits internationaux, les troubles intérieurs, le terrorisme sont autant d'éléments qui peuvent affecter le développement touristique. **La sécurité** est donc un facteur essentiel pour favoriser le tourisme. La guerre du Golfe, les attentats du Caire en 1997, ceux

---

<sup>27</sup> La région émettrice de ces bourses identifie les non partants et met en place des produits spécifiques notamment pour les personnes à mobilité réduite ou les non voyants.

du 11 septembre ont considérablement réduit la fréquentation touristique internationale des Etats directement ou indirectement impliqués. En 2001, la croissance, d'ordinaire soutenue, du tourisme international s'est enrayée et les arrivées internationales ont baissé de 0,6 % (693 millions d'arrivées contre 697 millions en 2000) sous l'effet du tassement économique des grands marchés émetteurs de tourisme, partiellement liés à cet évènement.

Par ailleurs, **les Etats ont des implications variables dans le secteur touristique.** Dans les économies libérales qui ne considèrent pas le tourisme comme une activité prioritaire, l'Etat laisse une grande marge de manœuvre au secteur privé. Certains pays ont refusé pendant longtemps le tourisme pour des raisons idéologiques par exemple la Chine, l'Algérie, l'Albanie et Cuba. En effet, ils considéraient le tourisme comme un moyen de développement du capitalisme et un danger pour l'identité culturelle et l'environnement. Cependant, les impératifs économiques l'emportent souvent sur l'idéologie. Ces pays se sont tournés peu à peu vers le tourisme avec une ouverture contrôlée, les établissements touristiques restant la propriété de l'Etat. Ainsi, l'accélération de la croissance touristique mondiale et l'ouverture politique de certains pays offrent au marché de nouvelles destinations à l'image de la Chine ou des ex-Républiques Soviétiques d'Asie Centrale.

#### 1.2.4. Les facteurs technologiques

Selon Huybers et Bennett (2003), la croissance du tourisme est due en grande partie à l'amélioration de l'efficacité des transports<sup>28</sup>, ainsi qu'aux réductions de coûts et de prix des moyens de locomotion. En effet, les améliorations des transports, des infrastructures et des instruments de navigation n'ont cessé de croître. Le résultat de ces transformations se traduit par un nouveau rapport espace-temps. Par exemple, en 1869, la ligne ferroviaire transcontinentale entre New York et San Francisco a permis de réduire la durée de la traversée du continent américain de six mois à une semaine. Ainsi, la réduction du temps du voyage et l'amélioration du confort des moyens de transport sont incitatifs aux déplacements. Ces améliorations constantes ont été accompagnées par la réduction des coûts de transport. Même si les prix d'acquisition de certains modes de transport restent considérables, les coûts par unité transportée ont diminué durant les dernières décennies, notamment grâce aux économies d'échelles qu'ont pu réaliser certains transporteurs.

En plus des révolutions perpétuelles des transports, le tourisme a connu une révolution technologique majeure. En effet, à partir des années soixante dix, les CRS (Computer Reservation System) et GDS (Global distribution system) vont bousculer le tourisme. Ces

---

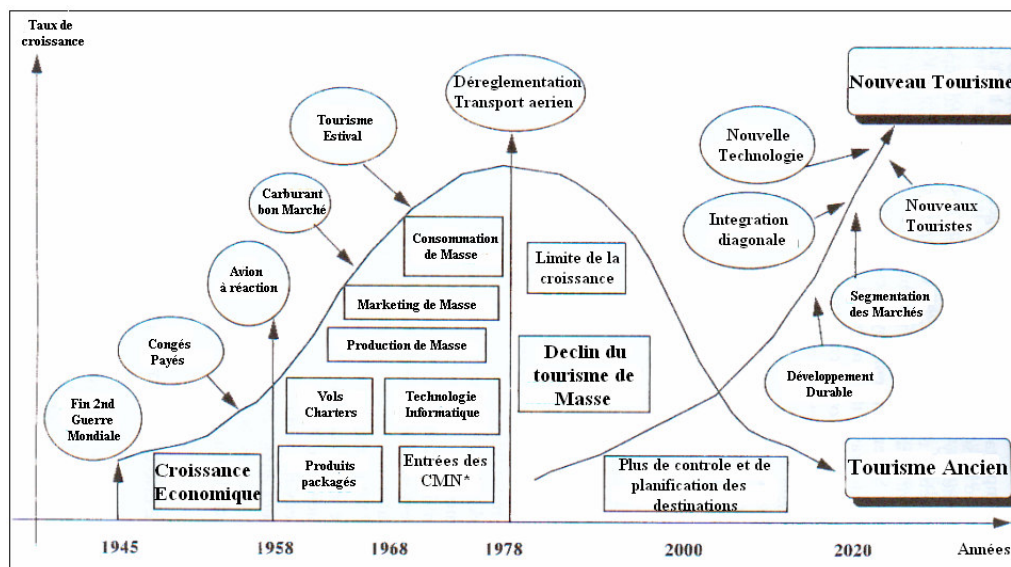
<sup>28</sup> Le lecteur pourra trouver en annexe 1.3, un historique de l'évolution des transports de l'Antiquité à nos jours.

technologies, comme l'Internet, auxquelles nous consacrerons une grande partie du Chapitre 2, vont marquer définitivement l'évolution de l'organisation touristique. De plus, facilitée par des transports rapides et à bas coût, la mobilité est devenue un fait courant. L'expansion des déplacements a contribué au développement d'un grand nombre de technologies portatives permettant d'accompagner le voyageur (PDA, Smartphone, etc.).

La présentation de l'évolution du tourisme a donc permis de mettre en évidence que le tourisme est le produit de l'histoire (Boyer, 1999a) et qu'il est fortement influencé par de nombreux facteurs interdépendants. Il est un phénomène dynamique, influencé en permanence par des facteurs sociaux, technologiques, politiques et économiques auxquels il doit s'adapter. Les changements qu'il subit n'ont pas procédé de ruptures mais plutôt d'évolutions progressives. Ainsi l'histoire du tourisme a été marquée par plusieurs modes de production et laisse entrevoir un nouveau mode lié aux changements technologiques et aux changements dans les habitudes de consommation auquel les entreprises touristiques doivent faire face. Ce nouveau modèle est selon Poon (2002, p. 17) le début d'un « *nouveau tourisme* ».

Une représentation du cycle de vie du tourisme mettant en relation les facteurs ayant influencé l'évolution du tourisme et résumant notre première section est proposée par Poon (2002).

**Figure 1.3 : Le cycle de vie du tourisme**



Sources : traduit de Poon (1993/2002, p. 22) - \* Compagnies Multinationales

Si l'histoire et les facteurs d'évolution nous apportent des éléments précieux de compréhension du phénomène touristique, il est nécessaire de définir quelques déterminants et notions complémentaires à travers d'une part la demande touristique et d'autre part l'offre touristique. A l'issue de ces éclaircissements, nous pourrions offrir une vision globale de ce phénomène polymorphique aux « *concepts ambigus et mouvants* » (Durand et Jouvett, 2003, p. 59).

## **2. L'ECONOMIE TOURISTIQUE**

Selon McDavid (2003), « *le problème majeur, lorsque l'on veut analyser les politiques et le management du tourisme, est de savoir exactement ce qu'est le tourisme*<sup>29</sup> » (*ibidem*, p. 5). Le tourisme évoque souvent un ensemble de termes parfois péjoratifs tel que oisiveté, fainéantise, vacances, loisirs, etc. Ces derniers laissent une faible place à l'étude scientifique du phénomène. Etant donné sa complexité, la compréhension de celui-ci est centrale pour débiter notre recherche. Nous avons donc choisi d'éclairer le phénomène touristique sous l'angle des composantes économiques qui sont la demande et l'offre (2.1.) pour exposer ensuite les éléments de la prestation touristique (2.2). Exposer ces concepts de base nous permet de mieux cerner notre problématique.

### **2.1. Le tourisme du point de vue de la demande et de l'offre**

#### **2.1.1. Le tourisme : une activité de demande**

Afin de comprendre en quoi l'étude de l'activité économique du tourisme est spécifique (2.1.1.2.), il est nécessaire de s'arrêter sur son acteur principal, le touriste (2.1.1.1.).

##### **2.1.1.1. La définition du visiteur**

Le tourisme est l'activité d'individus voyageant pour le plaisir. Le Compte Satellite du Tourisme<sup>30</sup> (CST) nomme ces voyageurs, des visiteurs. Comprendre le tourisme, c'est avant tout connaître ces voyageurs. Selon Burkart et Medlik (1974, p. 40), l'activité du touriste comprend deux éléments, « *un élément dynamique, le voyage, et un élément statique, le*

<sup>29</sup> «A major problem in analyzing tourism policy and planning is in deciding on what truly is 'tourism'» (McDavid, 2003, p.5).

<sup>30</sup> Outil statistique élaboré par l'Organisation Mondiale du Tourisme approuvé par la Commission de Statistique des Nations Unies. Il respecte les normes internationales en matière de concepts, de classifications et de définitions qui permettent d'établir des comparaisons valides avec d'autres branches d'activités et entre pays (Concepts de base du CST, OMT, 2002). Les CST constituent un cadre de référence permettant d'évaluer les impacts du tourisme sur l'économie.

*séjour*»<sup>31</sup>. Cela nous amène à définir trois éléments liés à la motivation et à l'espace-temps, notions clés pour affiner la notion de visiteurs : le motif, le lieu de résidence habituel et la durée du déplacement.

### Une question de motif

Selon Siegfried (1955), c'est vraiment le mobile qui fait le touriste. Lozato-Giotart et Balfet (2004, p. 6) identifient six domaines motivant les déplacements : loisirs, détente et vacances ; visites à des parents et amis ; affaires et motifs professionnels ; missions ou réunions diverses ; autres motivations comprenant pèlerinages, événements, manifestations sportives, ou voyages scolaires. Ce mobile est celui du loisir et du plaisir parfois caractérisé d'inutile<sup>32</sup> et induit souvent l'idée que « *les touristes sont des faux voyageurs* » (Urbain, 2002). Ainsi, beaucoup de touristes s'emploient à trouver à leurs voyages des motifs « sérieux » (santé, culture, etc.), comme pour se justifier de voyager. Selon Urbain (1993), la mobilité d'agrément s'oppose aux causes évidentes des voyages nécessaires car elle est l'obscur objet d'un désir. D'ailleurs, les Anglo-Saxons utilisent plus volontiers le terme d'« industrie du voyage » que celui d'« industrie du tourisme »<sup>33</sup>.

Ainsi, le tourisme se diversifie et s'étend à un certain nombre d'activités qui, à l'origine, ne correspondaient pas à des activités d'agrément comme par exemple, celle de se déplacer pour une raison professionnelle et qui pourtant aujourd'hui, est considérée dans les statistiques du tourisme ; c'est le cas du tourisme d'affaires (Lew, Hall et Williams, 2004). Il apparaît que les déplacements à caractère professionnel et à but lucratif engendrent quelques ambiguïtés. Etant donné que le motif principal du tourisme est de se déplacer pour le plaisir, peut-on considérer les déplacements pour des motifs professionnels comme touristiques ? Cette forme de tourisme est appelée « tourisme d'affaires<sup>34</sup> » dans les pays francophones et fait partie intégrante des statistiques du tourisme, tandis que dans les pays anglo-saxons, ce tourisme est appelé « MICE<sup>35</sup> » et est considéré comme une activité d'affaires indépendante. En fait, les personnes qui se déplacent pour de telles activités ne sont pas des touristes mais utilisent des

<sup>31</sup> «*The tourist activity has two components, a dynamic element – the journey-and a static element –the stay-*» (Burkart et Medlik, 1974, p.40)

<sup>32</sup> Le dictionnaire *Littre* définit le touriste comme celui qui voyage par curiosité et désœuvrement et selon le dictionnaire universel du XIX<sup>ème</sup> siècle (Gilbert Signaux, « *The history of Tourism* », Genève, Suisse : Edito service Ltd. 1876), les touristes sont ceux qui voyagent pour le plaisir de voyager et parce qu'ils n'ont rien « d'autre à faire ».

<sup>33</sup> Nous emploierons couramment le terme « tourisme » pour désigner le phénomène touristique qui correspond au fait de voyager pour le plaisir.

<sup>34</sup> Le tourisme d'affaires comprend quatre types d'activités, les congrès et les conventions d'entreprises, les foires et les salons, les réunions de stimulation, séminaires et réunions d'entreprises et les voyages d'affaires individuels.

<sup>35</sup> «MICE» signifie Meetings, Incentives, Conferences & Congress, Exhibitions & Events.

infrastructures touristiques et contribuent à la croissance du tourisme. Selon Clary (1993), il ne peut y avoir un tourisme d'affaires que s'il y a une pratique touristique à côté des affaires. Ainsi, les diverses formes que prend le tourisme sont souvent le produit de l'histoire (Boyer, 1999a ; Durand et Jouvét, 2003) et des évolutions socioculturelles. En définitive, le motif du déplacement est bien une condition nécessaire mais pas unique pour définir le touriste. Nous présentons à présent deux autres critères qui sont l'environnement habituel et la durée du séjour.

### **L'environnement habituel**

Tout d'abord, le tourisme n'existe pas sans une référence à des éléments géographiques. Selon Leiper (1979), il existe un lieu d'origine, un lieu de destination et une région de transit. Le lieu d'origine consiste en « *une région générant des touristes considéré comme un endroit où le tour commence et où il finit* » (Leiper, 1979, p. 396)<sup>36</sup>. Le lieu de destination est l'endroit où le touriste va rester temporairement et la route de transit est l'ensemble des régions traversées pour lier le lieu d'origine et la destination. L'OMT, pour des raisons statistiques et des besoins de définition, s'est attachée à éclaircir la notion de lieu d'origine. Est défini comme **environnement habituel**, le lieu que le touriste est incité à quitter pour ses activités d'agrément (Dann, 1977). Selon Michaud (1983), le fait de partir en vacances est d'abord motivé par l'envie de fuir la ville. Cette idée synthétise la relation entre l'environnement habituel et le besoin de partir en vacances. En effet, le lieu de résidence demeure une des variables explicatives du comportement touristique (Py, 1996). Fuhrer et Kaiser (1997) expliquent que les individus recherchent de plus en plus des solutions alternatives à leur logement parce que leur « chez-soi » ne leur offre plus ce dont ils ont besoin. La mobilité des loisirs que l'on peut considérer comme une forme d'habitat multi local, reflète en réalité un malaise de l'Habiter. Cet environnement correspond aux limites géographiques à l'intérieur desquelles un individu se déplace pour les activités de sa vie courante. D'après ce critère, un individu est un visiteur, s'il parcourt une distance minimale au-delà de son cadre de vie habituel ou change de localité ou d'unité territoriale administrative. Le souci de cette classification est double, d'une part, il est difficile d'évaluer une distance minimale à partir de laquelle un individu serait un visiteur et d'autre part, selon

---

<sup>36</sup> Le tourisme est « *le système impliquant le voyage et le séjour temporaire des personnes loin de leur domicile habituel pendant une ou plusieurs nuits, sauf des excursions faites dans le but d'une rémunération. Les éléments du système sont des touristes, des régions, des itinéraires de passage, des régions de destination, et d'une industrie du tourisme. Ces cinq éléments sont arrangés dans les raccordements spatiaux et fonctionnels* » (Leiper, 1979, p. 404).

le pays, ce critère de distance ne représente pas le même environnement<sup>37</sup>. Pour Antonio Massieu (2003), chef du service statistiques et mesures économiques du tourisme de l'OMT, l'environnement habituel se définit comme la municipalité dans laquelle est située la résidence principale d'une personne. Cette notion soulève donc quelques problèmes quant à sa signification précise mais elle est au centre des débats sur ce qu'est ou n'est pas le tourisme.

### La durée du séjour

**La durée du séjour** est un autre élément à prendre en compte car elle permet de distinguer deux catégories de visiteurs : les visiteurs de la journée appelés aussi excursionnistes et les visiteurs qui partent plus d'une journée de chez eux que l'on appelle touristes<sup>38</sup>. La durée d'une visite (séjour ou voyage) est mesurée en nombre d'heures pour les visites de la journée (excursions), et en nuitées pour les visites comportant un séjour (touristes). Même si les statistiques sur le plan mondial ont fait des progrès ces dernières années, la définition du séjour touristique reste variable selon les pays. En effet, il y a encore une dizaine d'années, l'Allemagne considérait un touriste comme toute personne passant 5 jours et plus sur le lieu de destination ; pour la Belgique, la France et l'Italie, c'était 4 nuits ou plus. Aujourd'hui, notamment avec la réduction du temps de travail et surtout l'augmentation des courts séjours, l'OMT préconise de considérer qu'un touriste est un individu passant au moins une nuit et moins d'un an en dehors de son environnement habituel<sup>39</sup>. L'individu qui quitte temporairement son environnement habituel, en cessant ses activités quotidiennes et en rompant avec sa routine pour un nouveau lieu attractif est considéré comme un touriste. Le touriste peut être ainsi défini comme « *un voyageur temporaire et volontaire, voyageant dans le but de se faire plaisir par l'expérience d'un relatif long et non récurrent voyage*<sup>40</sup> » (Morley, 1992, p. 5).

<sup>37</sup> Dans certains petits pays, un critère de distance de 40 km peut représenter davantage que toute la largeur du territoire (OCDE, 2000)

<sup>38</sup> Le lecteur pourra trouver en annexe 1.4, une figure représentant les différents types de voyages et ceux compris dans les statistiques du tourisme.

<sup>39</sup> Nous précisons toutefois que la limite temporelle de moins d'un an n'est pas très bien explicitée.

<sup>40</sup> « *A voluntary, temporary traveller, travelling in the expectation of pleasure from the experience on a relatively long and non-recurrent trip* » (Morley, 1992, p. 5).

Le tableau 1.3. suivant élaboré à partir des tableaux de Gee et *al.* (1997), présente les individus qui appartiennent au tourisme en fonction du cadre de vie habituel et de la durée du déplacement.

**Tableau 1.3 : Tourisme et mobilité de la population**

	DANS L'ENVIRONNEMENT HABITUEL	EN DEHORS DE L'ENVIRONNEMENT HABITUEL	
<b>VISITE DE LA JOURNEE</b> (Excursionnistes)	Etudes Shopping Visites Temps libre Travail	Loisirs/ Vacances  Affaires/raisons professionnelles	} Compris dans les statistiques du Tourisme
<b>SEJOUR COMPORTANT AU MOINS UNE NUIT</b> (Touristes)	-	Autres raisons	
<b>PERMANENT OU MIGRANT</b> (plus d'une année)		Changement de résidence Migration Nomades Réfugiés Diplomates Forces armées	

*Source: Gee et al. (1997).*

Toute l'importance de comprendre les caractéristiques du visiteur se justifie maintenant. En effet, le tourisme est un phénomène économique qui se définit à partir des activités de ses consommateurs (ses visiteurs), c'est-à-dire à partir de la demande. Cette vision est d'ailleurs différente de la plupart des secteurs d'activités économiques qui se définissent à partir de leur production, c'est-à-dire à partir de l'offre. En effet, c'est la production qui va déterminer la nature de l'activité. Cette spécificité de la définition du tourisme est abordée dans le point suivant.

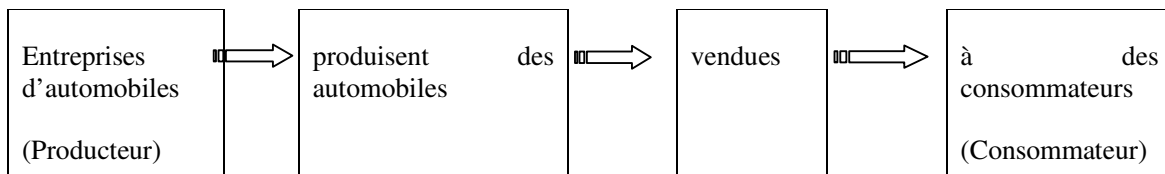
#### **2.1.1.2. La définition du tourisme du point de vue de la demande**

Le tourisme n'est donc pas considéré comme une activité productive ordinaire. Le tourisme, à la différence des autres secteurs, ne se définit pas à partir de biens et services produits auxquels on peut associer des consommations spécifiques. Il se définit par son sujet, le visiteur. Ainsi, l'acheteur rentre en compte dans le calcul de la valeur ajoutée de la branche d'activité. En effet, c'est à partir de la demande et des consommations des visiteurs que les activités de tourisme sont analysées. Ce sont les besoins spécifiques des visiteurs hors de leur environnement habituel, qui vont déterminer les produits et les activités qui appartiennent au tourisme. Comme l'énonce Longhi (2003), c'est au fil des dépenses des touristes qu'une activité se définit comme touristique. Selon Cazes (1989), « *l'originalité profonde de l'échange touristique réside dans le fait que ce ne sont pas des marchandises mais des hommes qui se déplacent. C'est le consommateur qui vient à la rencontre du produit afin d'en*



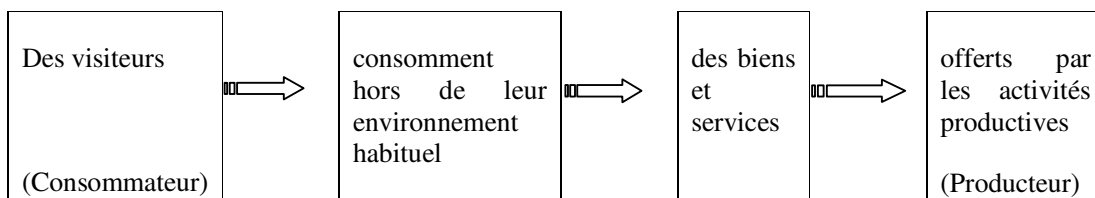
utiliser sur place les différentes composantes, tant naturelles (les paysages, le climat) que matérielles (équipements et services) et humaines (sociétés et civilisations, attraits historiques et socio-culturels) » (*ibidem*, p. 103). Les figures exposées ci-après représentent une comparaison des définitions d'une activité productive d'un secteur traditionnel comme l'automobile et du secteur original touristique.

**Figure 1.4 : Définition traditionnelle d'une activité productive, l'exemple de l'automobile**



La plupart des activités industrielles sont définies selon un cadre néo-classique où c'est l'output du processus de production qui permet de définir la nature du bien échangé sur le marché. A l'inverse dans le cas du tourisme, c'est la consommation qui définit la nature de l'activité.

**Figure 1.5 : Définition originale de l'activité productive du tourisme**



Source : OMT (2003)<sup>41</sup>

Ainsi, l'activité de déplacement occasionnée par le visiteur constitue une grande partie de la création de valeur. Le tourisme peut donc être vu comme « *la phase monétarisée, marchandisée, de l'histoire des voyages* » (Pacquot, 2001, p. 24). Certaines entreprises, organisations gouvernementales et académies ont essayé de formuler des définitions globales du phénomène touristique qui soient plus précises que le simple fait de pratiquer un tour et de voyager pour le plaisir<sup>42</sup> (OED). L'encadré 1.1. propose les principales définitions du tourisme du point de vue de la demande.

<sup>41</sup> Site de l'organisation mondiale du tourisme : <http://www.world-tourism.org>.

<sup>42</sup> Le Tourisme est selon The shorter Oxford English Dictionary, « *la théorie et la pratique du voyage pour le plaisir* ». Tourism is « *the theory and practice of touring, travelling for pleasure* ».

### Encadré 1.1 : Définitions du tourisme du point de vue de la demande

Une première définition scientifique du tourisme est donnée par Hunziker et Krapf en 1942 : *« Ensemble des relations et des faits constitués par le déplacement et le séjour de personnes hors de leurs lieux de résidence habituelle, pour autant que ce séjour et ce déplacement ne soient pas motivés par une activité lucrative quelconque »*<sup>43</sup>.

En 1976, l'Institut du Tourisme Britannique tente de clarifier la définition : *« Le tourisme est un mouvement temporaire de personnes vers une destination autre que l'endroit où elles vivent et travaillent normalement, et les activités réalisées durant leur séjour à cette destination ; cela inclut les mouvements pour tous motifs et aussi bien les visites d'une journée »*<sup>44</sup>.

La définition retenue par l'Organisation Mondiale du Tourisme depuis 1993<sup>45</sup> est la suivante, le tourisme *« comprend les activités<sup>46</sup> déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs non liés à l'exercice d'une activité rémunérée dans le lieu visité »*

Ainsi, le tourisme n'est pas seulement l'activité de touristes (les visiteurs qui passent la nuit) mais aussi celle de visiteurs de la journée (excursionnistes), de personnes locales et d'hommes d'affaires. Ces catégories d'individus constituent les visiteurs qui sont au cœur de l'analyse du tourisme. Le tourisme correspond donc à une consommation de biens et de services hétérogènes qui concourent à la satisfaction de touristes et de non touristes (Py, 1996).

Afin d'approfondir notre connaissance et notre compréhension du phénomène touristique nous abordons désormais les questions relatives à l'offre touristique.

#### 2.1.2. Le caractère spécifique de l'offre touristique

L'objet de ce chapitre est d'appréhender le tourisme de manière globale. Ce but ne pourrait être atteint sans définir et comprendre plus précisément la dimension de l'offre touristique. Pour cela, nous abordons en premier lieu les activités que l'on peut recenser comme étant touristiques (2.1.2.1.), puis nous proposons une synthèse des différentes appellations qui qualifient l'offre touristique (2.1.2.2.).

<sup>43</sup> « The sum of the phenomena and relationships arising from the travel and stay of non-residents, in so far as they do not lead to permanent residence and are not connected to any earning activity » (Hunziker et Krapf, 1942).

<sup>44</sup> « Tourism is the temporary short-term movement of people to destinations outside the places where they normally live and work, and activities during their stay at these destinations ; it includes movement for all purposes, as well as day visits or excursions » (Institut du Tourisme Britannique, 1976).

<sup>45</sup> Site de l'Organisation Mondiale du Tourisme : [http://www.world-tourism.org/francais/statistics/tsa\\_project/TSA\\_in\\_depth/index.htm](http://www.world-tourism.org/francais/statistics/tsa_project/TSA_in_depth/index.htm).

<sup>46</sup> Le terme « activités des personnes », tel qu'il est employé ici, renvoie à son acception générale et non pas au sens d'activité économique productive. Les « activités des personnes » sont les occupations des individus qui peuvent être qualifiés de visiteurs.

### **2.1.2.1. Les activités touristiques**

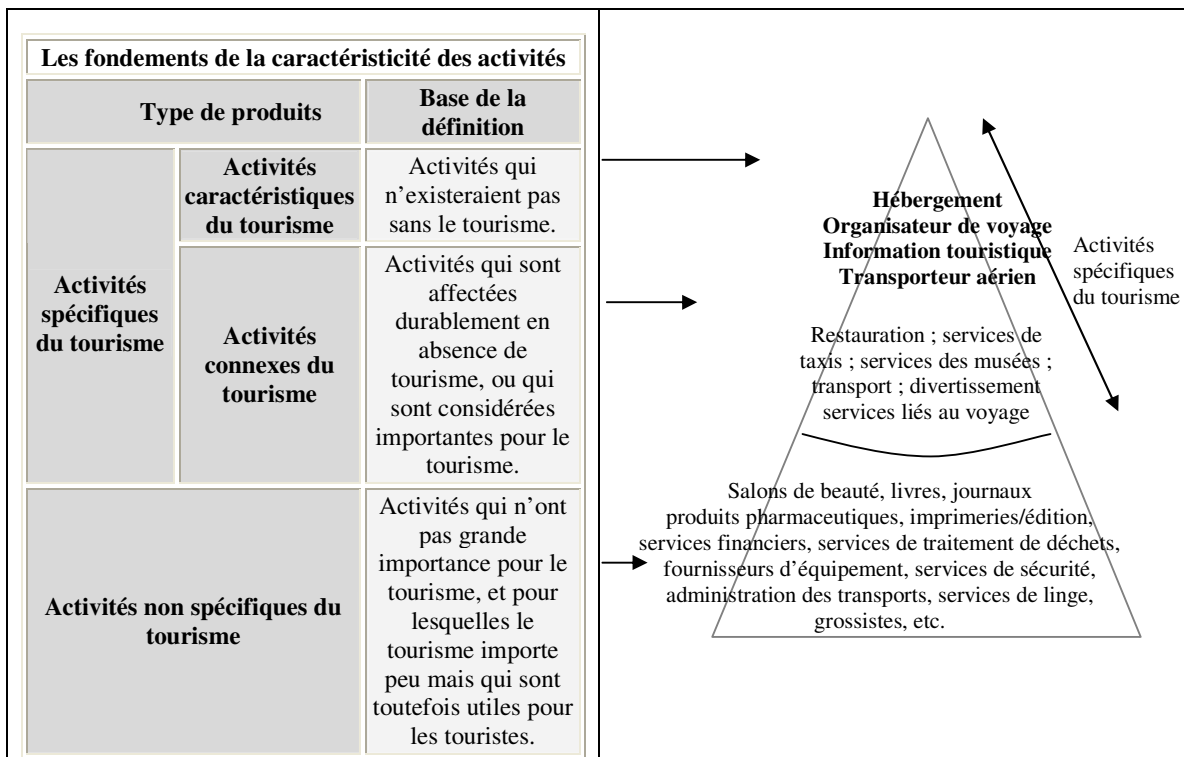
Les visiteurs consomment un ensemble de prestations tout au long de leur voyage, achat de service auprès d'une agence pour la préparation du voyage, achat d'un billet d'avion pour le déplacement, achat d'une nuit d'hôtel pour le séjour et développement des photos après le voyage. Ces prestations sont offertes aux visiteurs par des entreprises marchandes et non marchandes, qui associent étroitement producteurs privés et initiatives publiques. En effet, *«du fait de la nature composite du produit touristique, le développement de la filière touristique suppose donc la participation de nombreux acteurs et la combinaison de multiples activités »* (Caccomo et Solonandrasana, 2001, p. 44).

La majorité des études menées par les grands organismes (OMT, Secrétariat d'Etat au Tourisme) en charge du tourisme portent avant tout sur les définitions du touriste et/ou du visiteur et de leur consommation plus que sur celle du tourisme. Lorsque ces travaux tentent d'aborder le tourisme sous l'angle de l'offre, ils définissent le tourisme comme *« tous les établissements dont l'activité productive principale est une activité productive caractéristique du tourisme »* (OMT, 2003). Cette définition nous conduit à nous reporter aux catégories d'industries au sens de la CITI<sup>47</sup> pour savoir en quoi consiste précisément une activité productive caractéristique du tourisme.

Méthodologiquement, ces organismes partent des consommations touristiques pour en déduire la production. La figure 1.6 présentée ci-après, présente les activités du tourisme en fonction de leur sensibilité aux flux touristiques.

---

<sup>47</sup> CITI : Classification Internationale Type par Industrie.

Figure 1.6 : Flux touristiques et activités du tourisme<sup>48</sup>

Cette figure représente les activités centrales et complémentaires du tourisme, hiérarchisées selon la proportion de leur chiffre d'affaires généré par le tourisme. Plus celui-ci dépend des consommations touristiques et plus l'activité est considérée comme caractéristique du tourisme.

Comme nous l'avons vu précédemment, les entreprises touristiques n'accueillent pas uniquement des touristes, mais également des excursionnistes et des locaux. C'est pour cette raison qu'il est difficile de construire une typologie parfaite. Ainsi, dans ce type de classification, le problème des frontières des activités touristiques se pose. Les entreprises, dont l'activité principale est qualifiée de touristique par les statistiques du tourisme, sont souvent considérées dans une catégorie qui comporte une majorité d'entreprises qui n'ont pas un intérêt spécial dans le tourisme. C'est en particulier un problème quand seulement une petite proportion de l'activité de l'entreprise compétente est un résultat de l'activité des touristes. De plus, nous sommes conscients, que cette typologie, bien qu'ayant le mérite d'exister, connaît néanmoins des limites quant au degré de généralisation de cette représentation. En effet, elle dépend considérablement de la zone géographique et de la

<sup>48</sup> Schéma inspiré par « Les fondements de la détermination de la caract ricit  des produits », Etude approfondie du CST : l'analyse du tourisme comme activité économique, <http://www.world-tourism.org>, OMT (2002).

spécificité régionale à laquelle elle s'applique. Notons que cette tentative de classification est utile pour la création d'une base commune de statistiques entre pays et permet une démarche de type comptable, toutefois son aspect statique ne permet pas d'appréhender le cadre d'analyse dans lequel le tourisme serait le mieux à même d'être étudié. Au vu de ces constats et à partir des auteurs les plus fréquemment cités, l'encadré recense les définitions du tourisme sous l'angle de l'offre.

### **Encadré 1.2 : Définitions du tourisme du point de vue de l'offre**

*« Le tourisme est l'agrégation de toutes les activités économiques qui fournissent directement des biens et services pour faciliter les activités de loisirs, d'affaires et de plaisir en dehors de son environnement habituel » (Smith, 1988)*

*« Les produits qui facilitent les activités d'affaires, de plaisirs et de loisirs loin de la maison sont suffisamment semblables dans leur fonctionnement pour que leur agrégation représente une industrie significative » (Smith, 1991)*

Selon Davidson (1993), les activités et organisations qui offrent des facilités et des services aux touristes, pour répondre à leurs besoins, du moment de leur arrivée au moment de leur départ constituent ce que l'on nomme l'industrie touristique.

Ainsi, l'intérêt de connaître les activités caractéristiques de l'offre touristique repose sur notre volonté de mieux comprendre comment s'organisent les entreprises et comment elles coordonnent leurs activités. A ce sujet, la littérature propose diverses appellations comme industrie, marché, filière, réseau du tourisme que nous allons aborder dans la section qui suit.

#### **2.1.2.2. De la nature du tourisme**

De nombreuses controverses se sont développées dans la littérature sur la définition même du tourisme et sa mesure (Longhi, 2003). Notre but n'est pas de revenir sur ces questionnements mais plutôt de comprendre dans quel cadre d'analyse le tourisme est le plus à même d'être étudié. Afin de faire le point sur les appellations du tourisme du point de vue de l'offre, nous proposons dans cette section différentes approches du tourisme selon qu'il soit vu comme un marché, une industrie ou une filière.

#### **Un marché touristique ?**

Selon l'analyse standard, c'est la notion de marché qui permet de rendre compte et de définir l'ensemble des offres et des demandes d'un produit particulier. Dans ce cadre, *« l'offre d'un marché regroupe un ensemble de firmes qui proposent des produits, aux caractéristiques*

*similaires, au consommateur final* » (Lancaster, 1979, p.17-18) ou dont la production est relativement substituable du point de vue des consommateurs. En d'autres termes et selon Wilson (1998), un marché est un ensemble d'entreprises qui met en œuvre des processus semblables et produisent des biens techniquement identiques, des produits homogènes ou un groupe d'établissements exerçant le même type d'activités de production. Cette approche conduit à rassembler des entreprises dont le produit est relativement homogène.

Dans le cas du tourisme, cette vision implique que le marché soit défini comme un arrangement institutionnel dans lequel chaque firme offre des produits et des services similaires. Cependant, la majorité des firmes relevant du tourisme ne produisent pas le même produit où n'utilisent pas les mêmes processus technologiques et de production. Ainsi, le tourisme serait constitué par un ensemble d'activités représenté par son propre marché indépendant, par exemple, le marché de l'hôtellerie, le marché du transport aérien, le marché de la restauration. Le tourisme ne pourrait s'apparenter à un marché global.

Ainsi, cette approche, bien qu'intégrant à la fois une vision en terme d'offre et de demande se concentre sur la vision marchande du tourisme et ne permet pas de comprendre toutes les relations qu'entretiennent les différentes entreprises entre elles. C'est en ce sens que l'approche en terme de produit ne permet pas d'analyser et de percevoir toute la complexité du tourisme. La vision partielle de la réalité du tourisme en tant que marché nous conduit d'une part à adopter un autre cadre d'analyse, celui des courants hétérodoxes et d'autre part, à nous interroger sur l'opportunité d'une représentation du tourisme en tant qu'industrie.

### **Une industrie touristique ?**

Les théories hétérodoxes vont au-delà de la vision du marché, centrée sur l'output et proposent un autre cadre d'analyse de l'offre en définissant la notion d'industrie. L'industrie se tourne vers une vision plus productive car elle tente d'analyser l'organisation du système productif en tenant compte de l'ensemble des activités<sup>49</sup> qui interviennent dans ce processus de production (activités de découverte et d'estimation des désirs, activités de recherche et développement, activités de design, activités de coordination des processus de production). La notion d'**activité**<sup>50</sup> renvoie aux différentes fonctions exercées par la firme relevant de la réalisation de la production. Selon Richardson les différentes activités doivent être menées par des entreprises dotées de **capacités** adaptées, « *en d'autres termes, avec la connaissance, une*

<sup>49</sup> Ce sont les besoins spécifiques des visiteurs hors de leur environnement habituel qui vont déterminer les produits et activités qui appartiennent au tourisme et donc qui vont pouvoir le définir. C'est au fil des dépenses des touristes que se définirait alors, une activité, comme touristique (Longhi, 2003).

<sup>50</sup> Les diverses activités exécutées au sein d'une industrie sont au sens de Richardson (1972), des activités de découvertes des besoins futurs, de R&D, des processus de transformation, de marketing.

*expérience et des qualifications appropriées*<sup>51</sup> » Richardson (1972, p.888). La capacité de l'organisation dépend de ses compétences marketing, technologiques ou informationnelles. Ainsi, les deux concepts d'activité et de capacité confèrent à l'industrie une fonction principale : la production. Le processus de production est alors présenté comme une séquence d'activités inter reliées. Les activités ne se confondent pas avec les transactions et les produits, mais représentent différentes phases d'un processus de production.

Ainsi, « *le processus qui conduit à la fabrication d'un bien doit être analysé comme une chaîne où chaque maillon représente une activité particulière. Ces activités seront coordonnées par des firmes ayant les capacités adéquates* » (Barreiro, 2005, p. 182). L'expression « industrie touristique » peut être employée si cela fait référence à des firmes dont le but est d'entreprendre une coordination jointe de leurs activités (coordination de la production touristique) pour servir les touristes (Leiper, 1979). Le critère d'appartenance à l'industrie ne renvoie plus seulement à des biens ou technologies substituables, mais à la complémentarité organisationnelle et à l'interdépendance entre opérateurs partageant la responsabilité de gérer et de planifier les flux de tourisme (Tremblay, 1998). Chaque entreprise va alors se spécialiser dans des activités similaires<sup>52</sup> en fonction de ses compétences, de ses expériences, de son histoire, des choix faits dans le passé et des décisions prises par l'entrepreneur dans le but de développer un certain avantage concurrentiel (Penrose, 1959).

Considérer ou non le tourisme comme une industrie est au cœur du débat des années 1990 (Leiper, 1979, 2000 ; Smith, 1991 ; Wilson, 1998). Selon Leiper (2000), l'importance commerciale constitue un critère permettant de définir le tourisme comme une industrie. Pour lui, l'importance ne tient pas tant dans l'industrialisation en elle-même mais plutôt dans le degré d'industrialisation. Concernant ce dernier point, il reconnaît que le tourisme possède des facteurs particuliers limitant le degré d'industrialisation et se demande comment séparer la partie industrielle du tourisme de la partie non industrielle. Etant donné la nature fragmentée du tourisme, certains auteurs (Baretje et Defert 1972, Smith, 1988, Michaud, 2001) parlent alors d'industrie « multisectorielle ». Par ailleurs, Lanquar (2006) se demande si l'on peut parler d'industrie pour un secteur économique où 99% des entreprises sont des PME, et à plus de 90% des micros entreprises. Tout dépend donc du sens que l'on donne au concept d'industrie. Il semblerait, cependant, que le terme « industrie » séduise et véhicule

<sup>51</sup> « *And we have recognise that these activities have to be carried out by organizations with appropriate capabilities, or, in other words, with appropriate knowledge, experience and skills* » Richardson (1972, p.888).

<sup>52</sup> Au sens de Richardson (1972), les activités similaires sont les activités productives dont la réalisation repose sur des compétences homogènes.

une image valorisante. Dire que le tourisme est une industrie de service lui donne une légitimité. Tremblay (1998, p. 840) constatent donc que certains chercheurs refusent de considérer le tourisme comme une industrie et préfère le voir comme « *un marché complexe ou une activité marginale de consommation superposée à de vraies industries en expansion*<sup>53</sup> ». Allant dans ce sens, pour Davidson (1994), le tourisme résulterait de plusieurs industries (l'industrie du transport aérien, industrie hôtelière, industrie du voyage) connectées par leur fonction principale, à savoir, vouloir satisfaire les besoins des visiteurs.

Ainsi, selon Coté (1984, p. 2), « *l'élasticité d'une définition plaît bien à ceux qui aiment les grosses industries. Mais en embrassant trop, l'industrie risque de se dénaturer. Elle n'a plus d'homogénéité, ni de début, ni de fin. Il devient alors plus difficile de définir des politiques cohérentes, d'organiser en fonction d'objectifs communs, de savoir où l'on va et d'où on est venu. Trop d'éléments disparates sont regroupés artificiellement. En fait, le problème est lié au fait que le tourisme n'est pas une industrie (etc.). Le tourisme comprend un ensemble hétérogène d'activités et chevauche donc plusieurs industries* ». Ainsi, même si la notion d'industrie est séduisante et nous permet de mieux comprendre le processus de production touristique et de prendre en compte l'ensemble des acteurs y contribuant, il nous semble que la notion reste floue et est très complexe.

### **Une filière touristique ?**

Afin d'éviter l'écueil d'une définition trop large et trop floue d'industrie touristique, nous avons choisi une approche plus proche de la réalité que nous voulons observer, à savoir la notion de filière. D'autres alternatives à la notion d'industrie existent comme par exemple la notion de système sectoriel productif cependant nous ne les retiendrons pas<sup>54</sup>.

Une filière s'identifie à un ensemble de processus productifs cohérents d'élaboration de biens et de services, permettant de satisfaire une demande donnée (De Bandt, 1999). La filière touristique s'apparente à un ensemble organisé de relations marchandes ou non marchandes entre les agents. Ces relations entre acteurs, productifs, institutionnels et/ou consommateurs participent à la production et à la gestion du produit touristique. En d'autres termes, la filière est l'ensemble des liens inter organisationnels et des activités qui sont nécessaires à la création d'un produit ou d'un service.

<sup>53</sup> «A complex market or a marginal consumption activity super-imposed on real growth industries» (Tremblay, 1998, p. 840).

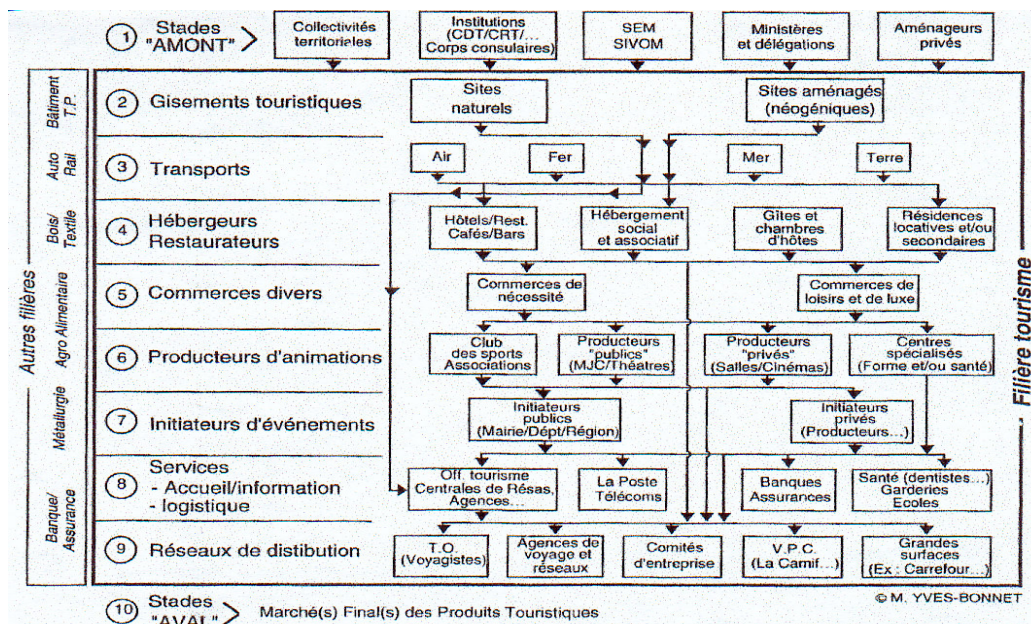
<sup>54</sup> Selon Longhi (2003), le tourisme peut être vu comme un système productif sectoriel. « *Le concept de système complexe permet d'appréhender une activité qui ne peut jamais se résumer à un élément indépendamment de l'ensemble des autres, et ne vaut que par la dynamique de ces interactions* » (Longhi, 2003, p. 205). Selon Bonnet (1995), le tourisme peut être alors appréhendé comme un « Méso-système productif ».



Ces processus, menés successivement, parallèlement ou complémentirement, peuvent se découper en plusieurs grands ensembles ou systèmes comme par exemple, la production, la transformation, la commercialisation et la consommation. Chacun de ces ensembles englobe une série d'actions qui permettent de passer d'un ensemble à un autre, de l'amont à l'aval de la filière, dans une suite logique d'interventions. La filière constitue donc l'ensemble des liens inter organisationnels et des activités qui sont nécessaires à la création d'un produit ou d'un service. Cette vision induit par conséquent une forte dépendance des firmes entre elles, puisque chacune doit établir sa stratégie en fonction de celle des autres (en fonction de son secteur et des autres secteurs). La coordination des activités des firmes semble être un élément important et conduit à privilégier une analyse des interactions des acteurs plutôt que de celles du produit (Longhi, 2004).

Le tourisme peut donc être appréhendé comme une filière touristique (Lozato-Giotart et Balfet, 2004). Bonnet (1995) offre une analyse détaillée du tourisme en tant que filière. Il décompose la filière en deux stades, les stades amont et les stades aval.

**Figure 1.7 : La filière touristique**



Source : Bonnet (1995)

Cette figure présente sous forme de schéma la structuration de la filière touristique. La filière est ensuite divisée en sous-filières. Il existe en amont des syndicats et des institutions, des collectivités territoriales, des entrepreneurs qui initient des projets touristiques. Au premier étage se trouvent les gisements touristiques, les sites naturels et/ou les sites aménagés. A

l'étage inférieur, on trouve les modes de transport puis l'hébergement et/ou la restauration qui sont des chevilles ouvrières de l'accueil du touriste. A ce stade se trouvent les commerces divers. L'intérêt est de montrer les relations et les dépendances pouvant exister entre tous les agents économiques intéressés et de montrer la succession de stades hiérarchisés en fonction de leur situation relative de clients ou de fournisseurs, de proche en proche vers l'amont ou vers l'aval. A l'étage encore inférieur se trouvent les organisateurs, les producteurs d'animations et les initiateurs d'événements. Puis on trouve les services d'accueil et de logistique, les réseaux de distribution et enfin en aval les marchés finals des produits touristiques.

Cette structuration a le mérite de prendre en compte tous les producteurs directs, indirects ou induits qui rentrent en compte dans l'élaboration du produit touristique. Elle montre bien la complexité des relations entre les multiples éléments du phénomène touristique ainsi que les éléments ayant un impact sur l'activité touristique.

**Tableau 1.4 : Synthèse des différentes appellations et cadre retenu pour une appellation de l'offre touristique**

Concepts et auteurs	Définitions	Commentaires
<b>Marché</b> Wilson (1998)	L'offre d'un marché regroupe un ensemble de firmes qui proposent des produits, aux caractéristiques similaires, au consommateur final	→ Le niveau d'analyse comprend à la fois l'offre et la demande  → N'explique pas les relations entre acteurs
<b>Industrie</b> Tremblay, 1998 ; Davidson, 1994 ; Nightingale, 1979 ; Wilson, 1998 ; Coté, 1984 ; Lanquar, 2006 ; Leiper, 2000 ; Baretje et Defert 1972 ; Smith, 1988 ; Michaud, 2001.	Une industrie est un ensemble d'entreprises qui mettent en œuvre des processus semblables et produisent des biens techniquement identiques ou un groupe d'établissements exerçant le même type d'activités de production Une industrie est comme une chaîne où chaque maillon représente une activité particulière, le tout étant coordonné par des firmes ayant les capacités adéquates	→ Le niveau d'analyse porte sur l'ensemble des entreprises constitutives du tourisme  → La définition du tourisme en tant qu'industrie peut être ambiguë aux vues des débats existants
<b>Filière</b> Bonnet (1995) ; Lozato-Giotart et Balfet (2004)	Une filière s'identifie à un ensemble de processus productifs cohérents d'élaboration de biens et de services, permettant de satisfaire une demande donnée.	→ Permet de comprendre l'organisation et la coordination des activités intervenant dans le processus de production touristique.

Nous pensons que l'important est de savoir comment s'organisent les entreprises et comment elles coordonnent leurs activités. Pour notre part, nous emploierons plus aisément les termes de filières touristiques pour définir, l'ensemble coordonné des activités touristiques.

## 2.2. Les spécificités de la prestation touristique

Comme le souligne Smith (1994), éclairer et expliciter le concept de produit touristique permet d'offrir une plus grande précision dans les discussions relatives à la nature du tourisme. Les biens mobilisés dans le tourisme sont en partie des biens économiques mais ne sont pas de « *simples* » biens économiques « *ordinaires* » mais des biens immatériels. C'est précisément dans leur immatérialité que résident les propriétés spécifiques de ces biens, qui permettent de les rapprocher de ce que les économistes appellent les services. Ainsi, nous allons aborder dans un premier temps cette complémentarité des biens et des services qui constitue la prestation touristique (2.2.1.) avant de nous concentrer sur la dimension de service touristique et sur la production de ce service (2.2.2.).

### 2.2.1. Une combinaison complexe de biens et de services

L'observatoire national du tourisme formule une définition du produit touristique, comme suit : « *un produit est touristique dès que sa consommation est effectuée par un touriste dans le but de faire du tourisme* » (ONT, 2001). Nous l'avons vu précédemment, le tourisme est un ensemble d'activités qui se définit par sa demande et non comme la plupart des autres activités par leur offre. Sous un angle un peu différent, Toquer et Zins (1993) définissent le produit touristique comme l'offre faite à un touriste qu'il soit présent ou potentiel, afin qu'il puisse satisfaire ses besoins et désirs sur place. Le produit touristique met ainsi en œuvre tout un ensemble imbriqué de structures physiques et industrielles et des services de natures très différentes, permettant de satisfaire les besoins et la volonté des touristes. Nous pouvons ainsi définir le produit touristique comme la combinaison d'un ensemble de prestations de services (transport, hébergement, restauration, etc.) et de produits qui sont séparés dans l'espace et qui sont consommés dans le temps.

Depuis les années 1970, nombreux sont les auteurs et organismes officiels qui ont créé des classifications des produits touristiques (OMT, 1980 ; Gunn, 1997 ; Smith, 1994). Nous retiendrons celle de Lanquar et Hollier (2001, p. 22-23) pour qui le produit touristique semble être un « *assemblage complexe d'éléments hétérogènes* » que l'on peut décomposer entre :

- un patrimoine de ressources naturelles et culturelles, artistiques, historiques ou technologiques qui vont attirer le touriste et l'inciter au voyage. Ainsi, les consommateurs achètent un usage temporaire d'un environnement qui leur est étranger. Le produit touristique doit offrir une attraction touristique ;
- des équipements tels que les hôtels, restaurants, musées, stades, etc. ;

- des facilités d'accès qui sont en relation avec le mode de transport (avion, bateau, car, voiture, train) ;
- de l'information, avant la décision d'achat, après la décision d'achat, avant le voyage, pendant le voyage et après le voyage.

Selon cette décomposition, on peut noter une représentation du produit touristique X comme la combinaison de plusieurs éléments tels que les ressources de la destination R (cela correspond aux raisons de déplacement des touristes, un événement, un lieu à visiter, une réputation, etc.) ; les équipements qui sont sur place lui étant associés E ; les transports T ; les différentes prestations d'organisation du voyage P, les informations I, une intervention humaine H et du temps Tps.

$$X=X(R ; E ; T ; P ; I ; H ; Tps)$$

Ainsi comme l'indiquait Kraft (1960) « *un hôtel à lui tout seul ne fait pas le tourisme* ». Le produit touristique est donc un produit assemblé. Il suppose des ressources touristiques naturelles et industrielles et une intervention humaine. Le touriste va devoir consommer une à une les composantes du produit final, à l'inverse de la plupart des biens dont l'utilité globale du bien intéresse avant tout le consommateur. Il y a donc un processus temporel dans la consommation du bien touristique que l'on peut décomposer en un avant, un pendant et un après le voyage. La prestation touristique peut comprendre un ou plusieurs éléments (un vol sec ou hébergement brut ou un forfait comprenant transport, hébergement et activités de loisirs que l'on nomme souvent package). Il correspond donc à la manière de combiner des biens et des services dont l'objectif est de satisfaire les visiteurs ; il est une construction, un montage qui doit s'insérer dans un plan d'ensemble du développement touristique. Le tableau suivant décrit différentes formes de prestations touristiques existantes.

**Tableau 1.5 : Les différentes formes de produits touristiques**

	<b>Produit Touristique</b>	<b>Descriptifs</b>
<b>Tendance des années 1950</b>	Le voyage organisé en groupe	<i>Le visiteur est pris en charge depuis le lieu de départ jusqu'au retour, transport compris et excursions, repas, nuitées et guidages étaient minutieusement synchronisés</i>
	Les complexes intégrés	<i>Hôtels de loisirs, complexes hébergement + loisirs (ex : Center-Parcs), parcs de loisirs + hébergement (ex : Disneyland Paris, ou Astérix), villages de vacances</i>
	Les forfaits	<i>Produit clés en main proposés par des voyagistes (ex : Club Méditerranée, Fram, etc.) ou des stations (ex : semaine aux sports d'hiver)</i>
	<b>La croisière</b>	
<b>➔ Les produits proposés sont relativement standardisés et identiques selon les consommateurs</b>		
<b>Tendance à partir des années 1980</b>	Combinaison de formules traditionnelles	
	Voyage à la carte	<i>Le client assemble lui-même des prestations de transport, d'hébergement, de location de véhicule, de visite.</i>
	Les produits faisant l'objet de filières spécifiques	<i>Séjours sportifs, congrès et séminaires, cures thermales et thalassothérapie ; généralement destinés à des segments de marchés précis</i>
<b>➔ Les voyagistes répondent aux différentes niches de consommateurs en proposant plus de produits sur mesure</b>		
<b>Tendance des années 2000</b>	Les billets secs	<i>Le client achète une prestation indépendamment des autres, uniquement une chambre d'hôtel ou un billet d'avion.</i>
	Les packages dynamiques	<i>Regroupe en un seul pack des prestations diverses et personnalisées (avion, hôtel, location de voiture, etc.) - Séjour sur mesure</i>
	Les événements	<i>Festivals, manifestations culturelles ou sportives, etc.</i>

Cependant, les activités touristiques relevant de l'univers des services ne sont pas selon Lozato Giotart et Balfet (2004) « toujours nettement perçues dans la mesure où l'on constate que le produit touristique se traduit concrètement par des chaînes de fonctions intégrant des prestations de biens matériels, aisément identifiables par le consommateur et des prestations immatérielles dont l'importance et l'étendue sont difficilement perçues par ce dernier » (*ibidem*, p. 62). Ainsi, le tourisme comprend des relations de service entre un prestataire (agence de voyage, hôtel, transporteur) et un touriste qui reposent sur un support de consommation de type industriel (chambre d'hôtel, table de restaurant et menu). Le fait que la prestation touristique ait une forte composante de services implique des particularités dans la gestion de ce bien. Nous avons choisi de nous intéresser un peu plus spécifiquement au caractère serviciel de la prestation touristique.

## 2.2.2. Les spécificités du service touristique

L'objet de la transaction portant sur la prestation touristique comporte une part importante de service. Nous abordons ainsi la composante servicielle de la prestation touristique (1.1.2.1.) puis son processus de production appelé « servuction » (1.1.2.2.).

### 2.2.2.1. La relation de service touristique

Nous présentons tout d'abord, la relation de service touristique envisagée selon le triangle des services de Gadrey (1996). L'analyse de cet auteur nous conduira à aborder la forte composante d'accueil et l'importance de la qualité du service rendu.

#### Le triangle des services de Gadrey (1996)

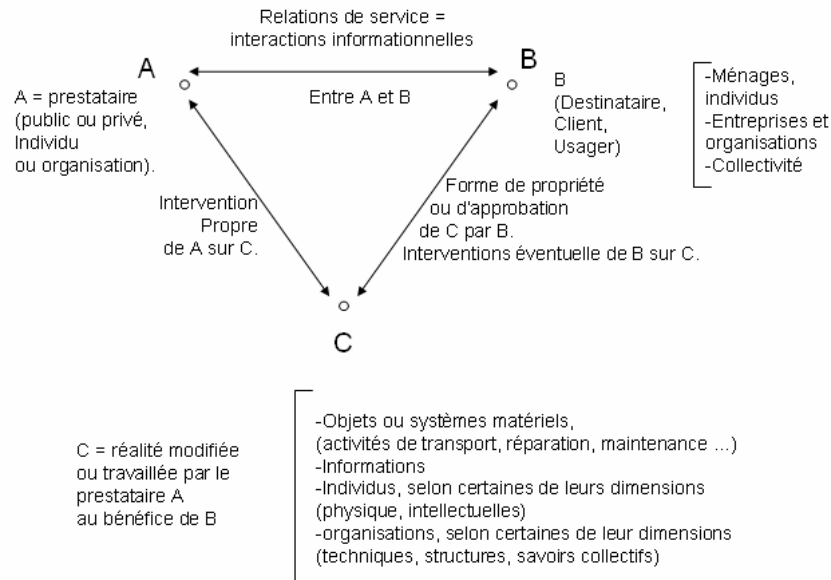
Le service<sup>55</sup> résulte de l'interaction de trois éléments de base nécessaires à sa production et à sa distribution : **un client, un support et un prestataire** en contact qui subissent, en arrière-plan, la coordination du système d'organisation interne à l'entreprise et la présence des autres clients. Ainsi, une des définitions les plus complètes et positives des services est celle de Gadrey (1996) à la suite des travaux de Hill (1977) : « *une activité de service est une opération, visant une transformation d'état d'une réalité C possédée ou utilisée par un consommateur (client ou usager) B, réalisée par un prestataire A à la demande de B et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler librement économiquement indépendamment du support C* » (Gadrey, 1996, p. 17).

---

<sup>55</sup>La définition de ce qu'est un service et de ce que recouvre le secteur des services fait l'objet de débats entre spécialistes depuis plusieurs années, débats qui ont donné lieu à une variété de modèles conceptuels et théoriques. Selon, l'état de l'art effectué par Tannery (2001) sur les auteurs travaillant sur les services, le champ de recherche sur la **relation de service** porte avant toute chose sur le moment de rencontre entre le consommateur et le producteur. « *L'objet d'étude devient la relation sociale et économique par laquelle le prestataire et le client coopèrent pour obtenir les effets souhaités et désirés du service* » (Tannery, 2001, p.219). Les recherches sur le **processus de réalisation du service** appelé servuction<sup>55</sup> par Eiglier et Langeard (1987) adoptent comme problème principal, la gestion des opérations de service et vise à concevoir le lien entre la stratégie des opérations et la conception de la prestation de service. Ces travaux se sont concentrés sur la spécificité du service, c'est-à-dire l'impossibilité de le stocker, et la planification de cette particularité. Quant aux études sur le **résultat et le service rendu**, elles portent essentiellement sur l'évaluation des performances, de la productivité pour les économistes et de la qualité des services pour les gestionnaires. Enfin les travaux regroupés sous le courant de la **structuration du système d'offre de service** cherche à comprendre la dynamique d'une activité ou d'une entreprise de service dans sa globalité.

La figure suivante présente le modèle du triangle des services de Gadrey (1996) :

**Figure 1.8 : Le triangle des services**



**Source :** Gadrey (1996)

En d'autres termes, la relation de service se définit comme un ensemble d'opérations diverses de transformation et de traitement d'un support. Cette opération est réalisée par le prestataire au bénéfice du client, sans pour autant que soit élaborée une marchandise susceptible de circuler économiquement indépendamment de ce support (le service touristique contrairement aux produits industriels fait l'objet d'un usage de son droit de propriété limité dans le temps et dans l'espace).

Le support C peut être un objet, un bien, un individu (qui peut être confondu avec l'utilisateur ou distinct de lui), un flux ou un stock d'informations ou encore une organisation, mais il reste toujours indissociable de la prestation de service. Dans le cas des services aux touristes le support peut être le touriste lui-même dans ses caractéristiques physiques, intellectuelles ou de mobilité ou bien un support physique tel qu'une chambre d'hôtel, une place d'avion ou une visite dans un musée.

L'avantage de cette définition est qu'elle permet d'opérer une distinction entre le service comme processus de production (qui repose sur la mise en relation des trois pôles A, B, C) et le service comme résultat (c'est-à-dire la transformation du support C). Elle fait également l'effort de ne pas opposer bien et service mais permet l'intégration des deux. Par ailleurs, dans son analyse, Gadrey insiste sur le rôle des agents économiques impliqués dans le service.

Selon Gadrey (1991), les nombreuses activités de service peuvent être décomposées en trois fonctions ou opérations selon le support de la prestation envisagée, il existe :

- les opérations de logistique et de transformation matérielle dans la mesure où le support dominant continue d'être un bien tangible (opérations qui consistent à transporter, transformer, entretenir, réparer des biens) ;
- les opérations de logistique et de traitement de l'information qui consistent à traiter de l'information codifiée ((il s'agit d'opérations de traitement, de codification de l'information, réalisées à l'aide des TIC pour des usages interne et externe avec des objectifs de gestion du temps, de la qualité) ;
- les opérations de service en contact ou relationnelles, celles dont le principal support est le client lui-même.
- Gallouj (1998) ajoute à cette typologie une quatrième opération qui est l'opération de traitement intellectuel des connaissances.

Ainsi, les entreprises touristiques participant au processus de production du produit touristique peuvent être de nature : à offrir un produit tangible pour l'utilisation des touristes, par exemple la location de vélo sur le lieu de villégiature ; à traiter de l'information comme les agences de voyage dont le rôle est de trouver l'information optimale pour le client ; à servir les besoins des touristes, comme par exemple les activités de restauration.

### **La composante d'accueil de la relation de service**

Cette relation de service touristique repose également sur une forte composante d'accueil<sup>56</sup>. Selon Gouirand et Durand (1994, p. 11), « *l'accueil est une médiation qui comprend un ensemble d'attitudes, de gestes, et de choses qui fait passer une personne ou une idée de l'extérieur à l'intérieur d'un lieu ou d'une communauté, et qui transforme l'étranger en une personne ou une idée, connue et acceptée* ». Le succès d'un accueil réussi dépend donc du degré d'implication du prestataire (un sourire, la politesse, une réponse adéquate, etc.), mais également de l'implication du client.

---

<sup>56</sup> Nous considérons que service et accueil sont complémentaires. Même si leur différenciation reste floue Gouirand (1988), le service « *relève de la prestation et tend à la satisfaction d'un besoin par l'accomplissement parfait d'une tâche* » (Gouirand et Durand, 1994, p. 25) tandis que l'accueil peut être compris comme l'acte d'accueil pour tout contact entre deux ou plusieurs personnes et pendant toute la durée de ce contact. Le service relève plutôt de l'acte contractuel tandis que l'accueil relèverait d'un acte gratuit.



### **La qualité du service**

Par ailleurs, selon Pelé-Bonnard (2002, p. 102), « *le service est une chaîne, composée de maillons qui sont autant d'occasions de satisfaction ou d'insatisfaction du client* ». Plus le service est simple, moins il y a de maillons et les risques d'erreurs et d'insatisfaction sont minimisés. En revanche lorsque le service est plus complexe faisant intervenir un plus grand nombre de maillons donc de relations de services (comme par exemple un agent de comptoir qui remet une brochure, l'écoute et la compréhension du besoin, les disponibilités, le surbooking, les renseignements obtenus, les modes de paiements, l'embarquement à l'aéroport, etc.), les sources d'échec sont multipliées. Néanmoins, la conformité du service produit aux attentes du client est nécessaire mais n'assure pas obligatoirement la satisfaction de celui-ci. Il faut aussi que la relation de service, telle qu'elle a été vécue par le client, soit conforme à ses attentes. Ainsi, dans son programme de travail, l'OMT (2003) entend la qualité du tourisme comme « *le résultat d'un processus qui implique la satisfaction de tous les besoins, exigences et attentes légitimes du consommateur en matière de produit et service, à un prix acceptable, en conformité avec les conditions contractuelles objet d'un accord mutuel et les déterminants sous-jacents de la qualité que sont la sécurité et la protection, l'hygiène, l'accessibilité, la transparence, l'authenticité et l'harmonie de l'activité touristique visée avec son environnement humain et naturel* ». La satisfaction des besoins du client introduit des éléments de subjectivité dans la perception de la qualité souvent difficilement mesurables.

#### **2.2.2.2. La « servuction » touristique au sens de Eiglier et Langeard (1987)**

Depuis les années 1980, un regain d'intérêt de certains chercheurs provenant de différentes disciplines (Delaunay et Gadrey, 1987 ; Barcet, 1987 ; Eiglier et Langeard, 1987) est porté à identifier la véritable nature des services. Une grande partie des réflexions était auparavant ancrée dans un paradigme industrialiste (où l'industrie reste le moteur de la croissance, des emplois, des innovations, dégage des surplus et détermine la compétitivité internationale). Un besoin se fait sentir pour remettre en cause ce paradigme et pour montrer les logiques propres au secteur des services sans passer par une explication industrialiste. Les premiers résultats ont vite révélé la complémentarité des biens et des services dans une économie globalisée. Ces auteurs s'attachent donc à analyser la production des services en mettant au cœur de l'analyse, la relation de service.

Partant de cette idée forte, Eiglier et Langeard (1987) ont proposé le concept de « *servuction*<sup>57</sup> » dans le but de marquer un changement de référent dans la conception des services par rapport à la conception des biens. Cette notion correspond au « *service delivery system* » anglo-saxon, c'est-à-dire au processus de création du service. Le service est selon Eiglier et Langeard (1987) défini comme une expérience temporelle vécue par le client. La production du service appelé servuction se définit comme l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés.

La production du service touristique implique donc la construction d'un système d'offre composé d'un sous-système productif qui assure l'interface avec la clientèle (l'avant-scène<sup>58</sup>) et d'un sous-système logistique en support dont le rôle est la préparation de la prestation (l'arrière-scène). Les activités touristiques telles que les agences de voyage, les hôtels, les compagnies aériennes sont, au niveau de la relation avec le client, organisées sous ce modèle d'avant-scène, zone de contact avec le client, et d'arrière-scène, lieu de transformation des matières premières et de l'information (Chase, 1978 ; Teboul et Champarnaud, 1999).

**L'arrière-scène** permet de fournir la meilleure prestation possible (efficacité et efficience, accessibilité du service dans de larges créneaux horaires, etc.). Le personnel assure la préparation, la fiabilité et la satisfaction du service (récolte d'informations pertinentes, absence de rupture de stock, etc.), même s'il n'a pas de contact avec le client. Par contre, **l'avant-scène** est le lieu où le service est produit. Le personnel doit s'assurer que le client aura une solution à son problème.

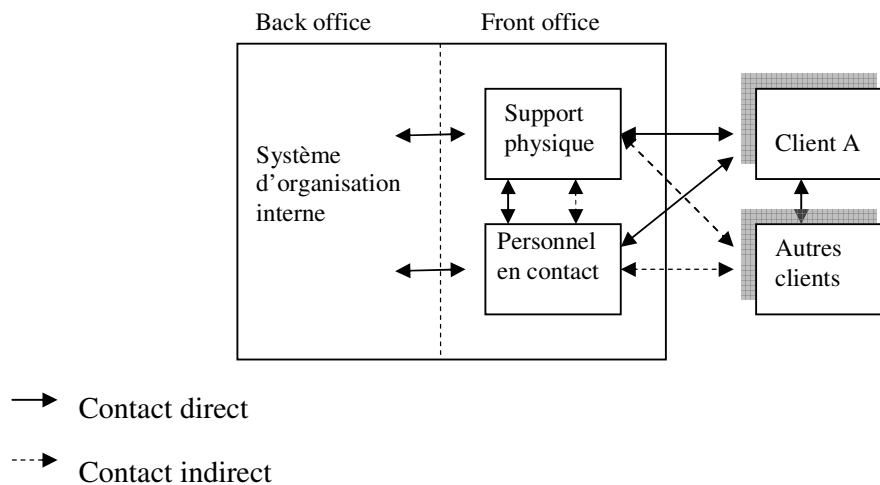
Selon Lozato Giotart et Balfet (2004), chacun de ces sous-systèmes repose sur les compétences du personnel, des structures, des outils et procédures. En effet, la relation de service demande aux personnels en contact de produire en même temps que de gérer le client. Il est nécessaire que l'employé du front office ait des compétences techniques et une bonne maîtrise des outils facilitant la gestion simultanée du client et de sa demande. Il est également souhaitable qu'il y ait une parfaite harmonie et une bonne communication des informations en temps réel entre le *back office* et le *front office* pour une meilleure qualité de service.

<sup>57</sup> Ce néologisme, proposé par Eiglier et Langeard (1987), est le résultat de la contraction des termes SERVICE et proDUCTION. Il marque la nécessité d'envisager la production de service avec des démarches spécifiques à celles de la production de biens.

<sup>58</sup> Les Anglo-Saxons utilisent les termes de back office et de front office.

En définitive, la production du « produit » touristique demande la mise en œuvre de plusieurs éléments : des clients, un support physique, du personnel de contact, des services et un système d'organisation interne. L'organisation de ces éléments dans le temps et dans l'espace constitue la production du produit touristique.

**Figure 1.9. L'entreprise de services**



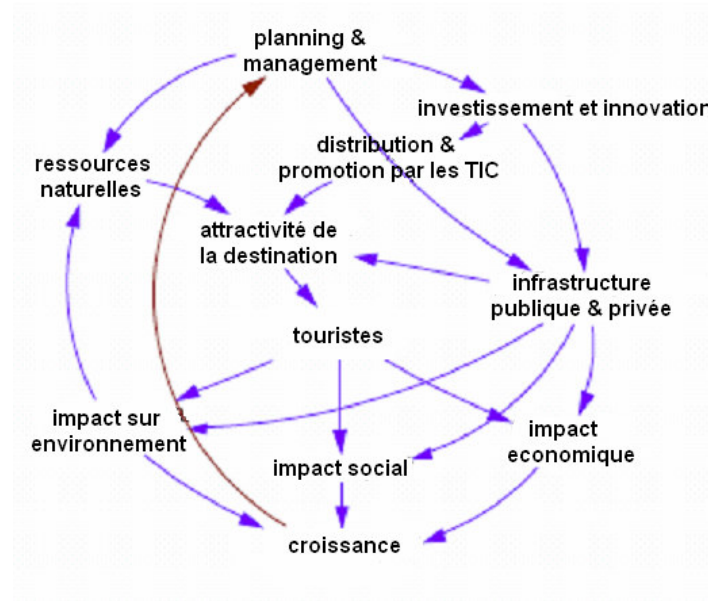
*Source : Adapté de Eiglier et Langeard (1987)*

**En conclusion**, le secteur du tourisme est un phénomène complexe, qui d'une part, évoque des images d'aventure, de romantisme, de mystère et d'endroits exotiques et d'autre part, constitue des réalités diverses telles que des activités d'affaires et commerciales. Au vu des éléments dont nous avons fait cas dans ce chapitre (l'analyse du tourisme ne peut se faire sans emprunter des éléments de diverses disciplines<sup>59</sup>), et étant donné la dimension spécifique du tourisme (cohabitation de dimensions subjectives telles que le loisir et de dimensions objectives telles que des activités commerciales), il semble que modéliser le tourisme soit intéressant pour offrir une vision globale du phénomène<sup>60</sup>. La figure 1.10. suivante offre une représentation globale des éléments hétérogènes du tourisme.

<sup>59</sup> Une synthèse des approches du tourisme selon diverses disciplines se trouve en annexe 1.5.

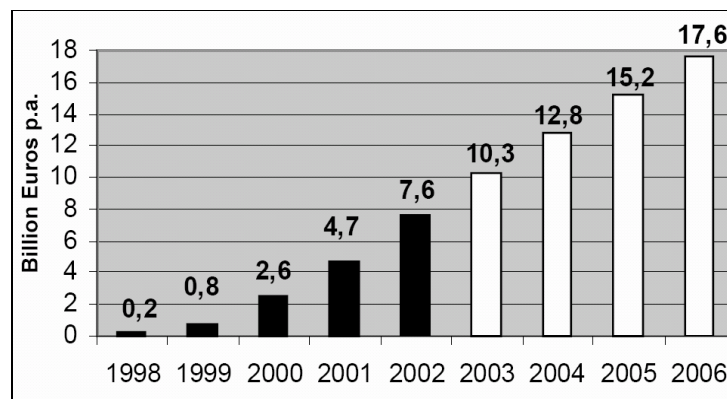
<sup>60</sup> Nous proposons au lecteur de se reporter à l'annexe 1.6. afin de découvrir les principaux modèles du tourisme.

**Figure 1.10 : Représentation globale et interactions dans le tourisme**



Les éléments que nous venons de définir vont nous permettre de comprendre une des plus grandes évolutions qui a eu lieu dans la filière touristique durant ces dix dernières années : les technologies de l'information et de la communication (TIC). Les chiffres présentés dans le tableau 1.6. suivant montre l'escalade du volume d'affaires du tourisme en ligne.

**Tableau 1.6 : Les tendances du marché en ligne des voyages –Europe 1998-2002-2006**



Source : OMT (2006)

Cette forte croissance et l'utilisation massive des TIC dans la filière touristique ont engendré de nombreux bouleversements économiques et organisationnels. Ceci nous a conduit à une première interrogation qui est de savoir les raisons qui expliquent cette convergence fulgurante des TIC et de la filière touristique.

## CHAPITRE 2

# DU BESOIN EN INFORMATION DU TOURISME A L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

---

### INTRODUCTION

Le premier chapitre a permis d'observer que le phénomène touristique est particulièrement malaisé à connaître. Py (1996, p. 9) explique cela par le fait que « *certaines difficultés proviennent du phénomène touristique lui-même, d'autres trouvent leur source dans les insuffisances des instruments de mesure* <sup>61</sup> ». Ainsi, suite à la présentation des éléments généraux de compréhension du tourisme, nous nous sommes posés une première interrogation qui est d'identifier les raisons expliquant la convergence entre les TIC et la filière touristique. Ce chapitre vise à y répondre.

Pour traiter cette question, nous procéderons en deux temps. La première section vise à mieux comprendre les raisons du succès du mariage entre TIC et tourisme (1.). Nous défendrons alors l'idée que la diffusion réussie des TIC dans la filière touristique repose avant tout sur la nature de la prestation touristique et de sa composante informationnelle. Ainsi, toutes les relations de la filière touristique, c'est-à-dire les coordinations des firmes et les relations avec les clients, sont affectées par les caractéristiques intrinsèques de la prestation touristique. Cela nous permettra dans une seconde section de présenter les TIC appliquées au tourisme ainsi que les changements d'organisation industrielle qu'elles ont induits (2.).

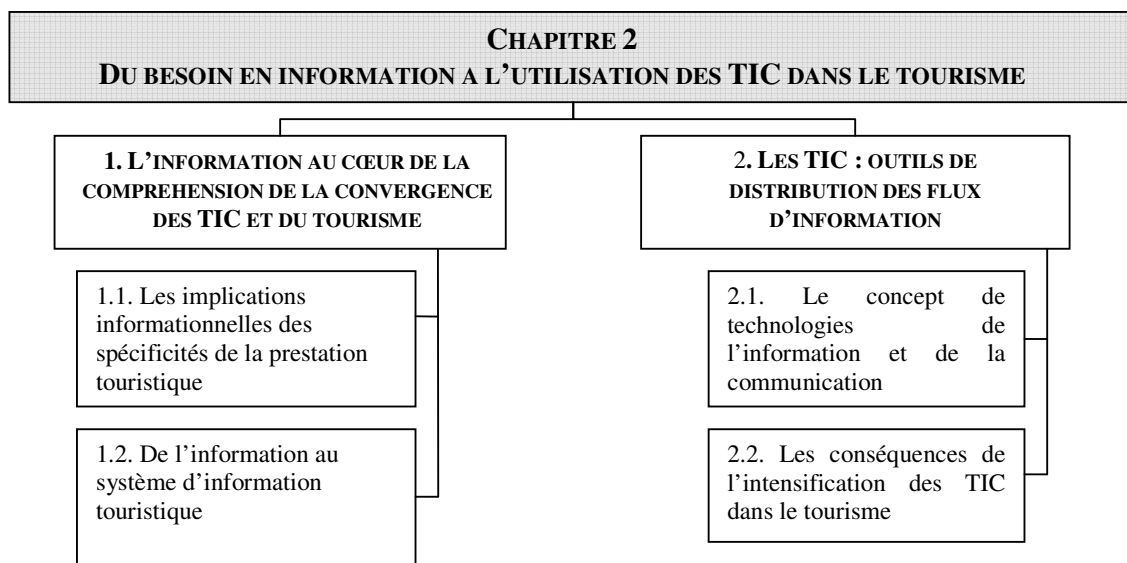
Les principaux objectifs de ce chapitre sont :

- comprendre le rôle central de l'information dans le produit et la filière touristique ;
- présenter les TIC appliquées à la filière touristique.

---

<sup>61</sup> Nous conseillons au lecteur de se reporter aux travaux de Thomas (2003), concernant les techniques de mesures du phénomène touristique.

**Figure 2.1 : Plan du chapitre 2**



## **1. L'INFORMATION AU CŒUR DE LA COMPREHENSION DE LA CONVERGENCE DES TIC ET DU TOURISME**

### **1.1. Les implications informationnelles des spécificités de la prestation touristique**

Si la réalité des services demeure encore mal comprise et mal cernée, les spécialistes s'entendent toutefois pour reconnaître les principales caractéristiques qui distinguent les services des biens. Ce sont les caractéristiques de la prestation touristique qui vont impliquer une gestion particulière du bien et des orientations stratégiques spécifiques de la part des entreprises. Ainsi, nous présentons les caractéristiques de la prestation touristique et leurs implications stratégiques à travers cinq éléments : l'intangibilité (1.2.1.), la coproduction (1.2.2.), la dimension séquentielle (1.2.3.), l'impossibilité de stocker la prestation (1.2.4.) et l'obligation de mobilité pour le consommateur (1.2.5.).

#### **1.1.1. L'intangibilité de la prestation touristique et les conséquences pour les consommateurs**

De façon générale, les services sont considérés comme ayant un caractère immatériel ou intangible. L'intangibilité du service touristique accroît, pour le client, la difficulté d'évaluer le service avant sa consommation. En effet, selon May (1999, p. 6), *« si le service (touristique) est un processus dont le résultat ne préexiste pas à la demande du client, cela signifie que le client va devoir s'engager vis-à-vis d'un prestataire avant que la prestation ne soit réalisée, c'est-à-dire avant qu'il puisse évaluer la qualité de ce résultat, puisque celui-ci ne pourra être évalué qu'ex-post, une fois la prestation réalisée »* (May, 1999, p. 66). Ainsi, le consommateur ne connaît pas réellement le produit qu'il achète avant de l'avoir consommé. Il existe donc une distance naturelle dans le temps et dans l'espace entre la prise de décision d'achat et de consommation. Le consommateur ne peut pas apprécier la qualité du bien *a priori* (Werthner, 1999). Il ne peut ni le tester, ni le rendre s'il est insatisfait car c'est un bien d'expérience (Nelson, 1974). Ceci constitue un problème de sélection adverse ou antisélection qui se manifeste par la difficulté pour le client d'appréhender soit le niveau de compétence et d'expérience des fournisseurs soit le contenu et la qualité du produit ou du service.

Ce problème du consommateur à déterminer l'authenticité du produit touristique est exacerbé par l'incertitude sur la valeur du produit. Bien sûr, un consommateur pourrait se fier au prix

pour connaître la valeur du bien, mais connaissant les pratiques de yield management<sup>62</sup> utilisées dans le tourisme, le prix n'est pas une variable déterminante. Selon Curien et Muet (2004), « *dans un espace de biens complexifié, le signal-prix adressé par un marché traditionnel s'avère notoirement insuffisant pour éclairer les choix des consommateurs* » (*ibidem*, p. 37). Ainsi, l'incertitude liée à la réalité du produit touristique pousse le consommateur à acquérir un maximum d'informations avant son voyage et à développer une « infrastructure » collective d'échange de signaux. Il a besoin de se faire une représentation de l'objet qu'il va acheter. Pour palier à ce manque d'information inhérent au produit touristique, les touristes sont poussés à acquérir et construire leur propre système d'information. Pour cela, ils peuvent avoir accès à deux types d'informations, une information interne et une information externe. Selon Money et Crofts (2003), l'information interne est une information mémorisée acquise lors de précédentes recherches et d'expériences vécues. Nous l'avons vu, le produit touristique est un bien d'expérience. Les individus acquièrent une certaine connaissance des produits touristiques une fois qu'ils les ont consommés. Leur connaissance se développe et s'enrichit grâce à un effet d'apprentissage par la pratique et grâce à l'intégration d'informations successives tout au long du voyage. L'information externe se compose quant à elle de quatre catégories : une information personnelle issue du bouche à oreille entre amis et connaissances ; une information « marketing » influencée par la publicité ; une information neutre telle que celle proposée par des agences de voyage et des guides de voyage ; une information obtenue directement auprès des producteurs (Beatty et Smith, 1987). Combinant toutes ces formes d'information, le consommateur va consacrer du temps à comparer les offres et à s'informer auprès des professionnels. La réputation, la marque<sup>63</sup> et le bouche à oreille sont autant de moyens lui permettant d'acquérir une certaine confiance et donc d'être rassuré sur les produits qu'il achète et, à travers eux, sur le prestataire lui-même. Ainsi, du côté de la demande, l'échange d'informations conduit à la formation « d'écosystèmes » de consommateurs échangeant des signaux utiles à leurs décisions d'achat et à la construction dynamique de leurs préférences (Curien et Muet, 2004). Une fois qu'il a consommé la prestation touristique, le consommateur peut objectivement évaluer la qualité du produit et vérifier s'il est conforme à ce qui était présenté. Il est également en mesure de

---

<sup>62</sup> Le Yield Management (désigné également sous le terme de « Revenue Management » ou encore de « Tarification en temps réel ») « est une technique qui permet de calculer, en temps réel, les meilleurs prix pour optimiser le profit généré par la vente d'un produit ou d'un service, sur la base d'une modélisation et d'une prévision en temps réel du comportement de la demande par micro segment de marché ». (Source : site d'Amadeus ; [http://www.optims.com/high\\_profits.html](http://www.optims.com/high_profits.html)).

<sup>63</sup> Selon Pelé-Bonnard (2002), l'un des premiers rôles de la marque est de générer la confiance. La marque doit être la vitrine de l'identité de l'entreprise ou du produit. Par exemple, « Nouvelles Frontières » est associée aux voyages d'évasion. La marque est, selon Sempels (2002), un levier de tangibilisation des services.



transmettre ces informations à d'autres touristes. D'une consommation à l'autre, il devient de plus en plus expérimenté sur son choix de produit.

Porter (1985) a développé le concept d'« intensité informationnelle ». Plus les services revêtent un caractère intangible, plus il est nécessaire de fournir de l'information au client. Ceci pose inévitablement la question de la mise en forme de l'interface client/prestataire et des offres de services des firmes à forte connotation intangible. En définitive, l'information et ses formes de communication sont vues comme une des ressources principales qui pourrait remédier à cette intangibilité.

### **1.1.2. La co-production touristique**

La particularité des activités du tourisme est que la production se fait simultanément à la consommation. Le touriste intervient activement dans la production même du produit touristique. La relation entre prestataire et client peut n'être qu'une simple interaction, mais dans la plupart des cas, le client est directement associé à la conception et à la réalisation du service. Les deux parties doivent être présentes lors de la consommation. Le touriste fait donc partie intégrante, avec les entreprises de tourisme, du processus de production du produit touristique. L'implication de l'un vis-à-vis de l'autre est telle que nous pouvons parler également de co-construction du besoin du touriste. Le prestataire va pouvoir orienter certains choix du client en fonction des services auxiliaires à forte valeur ajoutée qu'il peut lui proposer.

Dans un tel cadre, la relation de service entre le consommateur et le producteur est considérée à la fois comme un input et comme un output. Il affecte directement les performances du système de production du service et contribue de ce fait à l'hétérogénéité<sup>64</sup> des produits de service. Cette idée induit une autre caractéristique du produit touristique, celle de la variabilité. En effet, la qualité du produit dépend des personnes qui le produisent ainsi que du lieu et du moment où ils sont consommés. Les fluctuations de la demande font qu'il est difficile de produire des services identiques pour chaque consommateur. Cela va dépendre du nombre de consommateurs au moment de la consommation et de chaque consommateur lui-même<sup>65</sup>. Ainsi, la servuction touristique est un acte unique qui demande une gestion de la qualité rigoureuse. Le service doit être réussi dès sa première réalisation. Afin de réduire le caractère hétérogène des services, la littérature propose trois dimensions : l'industrialisation

<sup>64</sup> Les services sont hétérogènes dans la mesure où ils reposent sur une relation interpersonnelle et que leur évaluation est à la fois situationnelle et subjective.

<sup>65</sup> Outre le prix, la fréquentation est source de garantie de qualité pour les touristes, la fréquentation (jusqu'à un niveau de saturation) indique la qualité du produit touristique et contribue à l'image de la destination. Lorsqu'il y a du monde dans un restaurant, les visiteurs peuvent penser que cela tient à la qualité des plats qui y sont servis.

des services (Levitt, 1972), la personnalisation des services et la démarche qualité. La première dimension consiste à trouver des méthodes de standardisation du produit touristique. Levitt (1976) en propose trois : l'utilisation des technologies basées sur du matériel comme les distributeurs automatiques de billets, l'utilisation de technologies fondées sur des systèmes planifiés comme les voyages à forfait ou la restauration rapide, et enfin l'utilisation de technologies hybrides qui combinent les deux précédentes comme l'utilisation du téléphone portable ou encore le guide Okdak<sup>66</sup>. La seconde dimension consiste à personnaliser les services et à répondre individuellement aux attentes de chaque client. Elle suppose que le client ne soit pas perçu comme un segment de marché mais comme un individu. Enfin la troisième dimension pour réduire l'hétérogénéité du produit touristique est l'approche qualité qui consiste à ce que l'entreprise fournisse de manière constante des services conformes aux attentes des clients.

L'entreprise doit donc intégrer l'information des consommateurs. Elle devra organiser ce processus de production relationnel et gérer les interactions clients-prestataires du front office tout comme les interactions du système d'organisation interne du back office (Kingman-Brundage 1989). Les spécificités du produit touristique montrent que cette approche de la consommation diverge fondamentalement de l'analyse de la production dite "standard" où il existe une nette séparation entre l'acte de consommation et l'acte de production.

### 1.1.3. Le besoin de coordination des entreprises touristiques

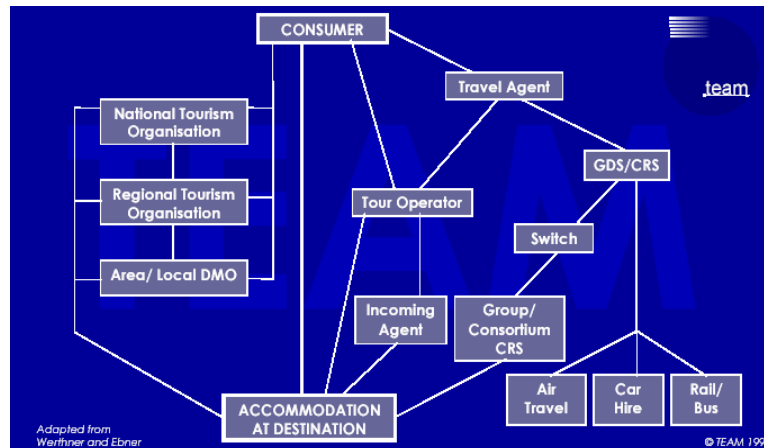
#### Les conséquences de la dimension séquentielle de la prestation touristique

Les consommateurs vont consommer une succession de prestations touristiques de façon séquentielle en se déplaçant vers les biens et services. Papatheodorou (2000) précise que le produit touristique est « *un bien de consommation temporel employé à différentes entités spatiales* » (*ibidem*, p. 165). La production du produit touristique implique tout un ensemble de prestataires travaillant de concert mais pouvant être éloignés les uns des autres. Il existe en effet une distance naturelle qui sépare les parties au moment où le contrat est élaboré. La figure 2.2. suivante présente les relations traditionnelles entre les opérateurs touristiques et les consommateurs.

---

<sup>66</sup> **Okdak** a breveté un système de kiosques interactifs pilotés à partir d'un téléphone mobile, dédiés aux offices de tourisme et au tourisme d'affaires. A l'aide de son téléphone portable, l'utilisateur navigue au sein des différents menus qu'il visualise sur l'écran situé face à lui. La télécommande est le mobile. Toutes les informations obtenues (coordonnées d'établissements, vidéos de fond marins, parcours de santé, sentiers pédestre, photos arrière-pays, messages d'alertes, quais de départ de bateaux, itinéraires cartographiés, informations citoyennes ou renseignements sur les activités proposées, etc.) sont réceptionnées en temps réel sur son téléphone sous forme de SMS ou MMS.

**Figure 2.2. : Relations traditionnelles entre les opérateurs touristiques**



*Source : adapté de Werthner et Ebner (2003)*

Ainsi, cette fragmentation de l'industrie du tourisme et la complexité des relations interentreprises, liées à la nature composite du produit touristique, placent l'accès à l'information au centre de son organisation. Selon Benghozi (2001), l'organisation de la coopération et de la coordination interentreprises est à relier directement à la maîtrise de l'information.

Il existe une asymétrie informationnelle entre les entreprises se situant en amont du processus et celles qui sont en aval. Comme le soulignent Torre et Tosi (2004, p. 48), « *l'information a une utilité propre dès lors que les agents n'ont pas tous les mêmes connaissances ou qu'ils ne connaissent pas simultanément la nature des biens offerts et les partenaires économiques avec qui ils sont susceptibles d'entrer en relation* ». Pour palier à ces asymétries informationnelles, les firmes sont poussées à acquérir et construire leur propre système d'information. Celui-ci est obtenu à partir « *d'une grille spécifique de lecture et d'interprétation des événements* » (Krafft, 1995, p. 129). Cette caractéristique va les pousser à se rapprocher des sources d'informations nécessaires à leur activité. Ainsi, les firmes les plus éloignées du consommateur final vont chercher à piloter depuis l'aval la chaîne de valeur afin d'améliorer la réactivité de l'offre face à la demande (Tran, 2004). Cela implique en conséquence une meilleure maîtrise des flux d'informations, tant au niveau de leur traitement que de leur diffusion auprès des acteurs concernés. L'acquisition d'informations est fondamentale pour les entreprises de tourisme, car elle leur permet de réduire l'incertitude liée aux aléas économiques.

En conséquence, le nombre important d'acteurs impliqués dans les processus de production et de distribution et la complexité des échanges nécessitent une coordination des acteurs, autant

sur un plan technique que temporel. Etant donné que les prestataires n'ont pas la capacité à obtenir toute l'information dont ils ont besoin, ils vont faire appel à des intermédiaires et pratiquer une veille informationnelle laquelle, par les implications stratégiques qu'elle peut avoir, est une des préoccupations actuelles des entreprises : obtenir les meilleures et le plus d'informations en temps réel mais également pouvoir observer l'évolution des offres des concurrents, guetter les évolutions techniques et les nouvelles possibilités marketing. Aujourd'hui, l'avantage compétitif d'une entreprise va se baser sur sa capacité à utiliser les informations et à la transformer en décisions. Une entreprise nécessite de s'adapter à son environnement qui évolue sans cesse. La veille est un outil lui permettant de prendre la meilleure décision au meilleur moment car elle permet d'accélérer les capacités de l'entreprise à accéder à des opportunités. Le déploiement des nouvelles technologies constitue sur ce plan une opportunité à saisir, mais, à condition que les principaux acteurs chargés de la collecte, de l'organisation et de la diffusion de cette information puissent utiliser un format commun de références, permettant de collecter celles-ci de façon homogène sur tout le territoire et d'effectuer les mises à jour, consolidations et échanges d'information entre les professionnels concernés.

### **Conséquences sur l'information de la déréglementation des transports aériens**

Après la déréglementation du transport aérien à la fin des années 1970 aux Etats-Unis et au début des années 1990 en Europe<sup>67</sup>, la concurrence s'est intensifiée (Saglietto, 2004). Cette ouverture à la concurrence implique que les compagnies des pays de la CEE se soient vues autoriser à proposer des liaisons entre n'importe quels pays membres. Cette possibilité sera étendue en 1995 aux réseaux domestiques dès lors que les lignes constituent des prolongements du/vers le pays d'origine des compagnies<sup>68</sup>. Une conséquence fut « *une guerre des prix exacerbée qui provoqua la disparition des plus faibles et le renforcement des gagnants* » (Bonnard, 2002, p. 161). C'est une stratégie de développement interne par récupération de parts de marché.

La plupart des compagnies aériennes ont rencontré des difficultés à la fin des années 1990 dues entre autres à l'arrivée de nouveaux acteurs tels que par exemple Air Liberté et TAT<sup>69</sup> en France. En effet, l'arrivée de nouveaux entrants à faibles coûts de production sur le marché

---

<sup>67</sup> Avant la déréglementation, les compagnies nationales se partageaient les volumes de clientèle par liaison. Souvent en situation d'oligopole, les compagnies pouvaient fixer les tarifs (souvent élevés car la concurrence était inexistante) leur permettant de dégager des profits. En France, les compagnies publiques devaient assurer des liaisons sur des lignes peu rentables, ce qui impliquait de financer des lignes non rentables en faisant « surpayer » les lignes rentables par les passagers.

<sup>68</sup> Par exemple une liaison offerte par British Airways sur un Londres-Paris-Nice-Paris-Londres.

<sup>69</sup> Air Liberté et TAT sont toutes deux filiales de British Airways qui après la déréglementation a voulu investir sur le marché national français.

a fait perdre des parts de marché aux grandes compagnies. Cela les a contraintes à **se recentrer** sur leur cœur de métier. On peut citer les exemples d'Air France qui a vendu sa chaîne hôtelière Méri-dien en 1994, d'United Airline sa chaîne Western International Hôtels et de TWA ses hôtels Hilton International. Ces recentrages ont eu ainsi pour but de corriger un excès de diversification, source d'inefficience. Face à la concurrence et la déréglementation de plus en plus présentes, on assiste, par le système des alliances et des rachats, à la création de pôles de compagnies. Selon Caccomo et Solonandrasana (2001), ces alliances visent à simplifier la gestion des vols internationaux pour les voyageurs et à homogénéiser le marché mondial en adoptant des normes de qualité et de tarifications internationales. Sur ce principe, avec British Airways, Lufthansa et Air France, l'Europe compte trois méga-compagnies pesant chacune plus de 30 millions de passagers/an. A elle seule, Lufthansa et ses partenaires contrôlent 19 % du trafic mondial de passagers<sup>70</sup>.

Face à cette concurrence exacerbée, le rôle et le besoin d'information se sont intensifiés. Comme l'énonce Poon (2002), l'information est le ciment qui lie entre eux les différents producteurs du secteur du tourisme (c'est-à-dire les compagnies de croisières, les compagnies aériennes, les hôtels, les tour-opérateurs, les agents de voyage, les sociétés de location de véhicules et de nombreux autres fournisseurs). Cette ouverture des marchés occasionne un accroissement du volume des transactions, du nombre d'échanges et de vols et nécessite des systèmes toujours plus performants, permettant de traiter et de diffuser rapidement et efficacement l'information. Les compagnies aériennes ainsi que les grandes chaînes hôtelières ont externalisé une partie de leurs activités de gestion de l'information pour se concentrer sur leur activité de base. Outsourcing, sous-traitance, développement offshore, les formes d'externalisation des systèmes d'information sont nombreuses. L'outsourcing fait partie d'une nouvelle stratégie d'organisation des entreprises qui consiste à se focaliser sur leur cœur de métier, en faisant de la sous-traitance. Sous-traiter des éléments non stratégiques à des prestataires permet de meilleures prestations à des coûts inférieurs et une meilleure flexibilité. Selon Jallat<sup>71</sup> (2006), il devient indispensable que les entreprises sachent se doter des moyens technologiques et des outils d'analyse qui leur permettent de prendre une position favorable pour réorienter le marché final en fonction de leurs intérêts spécifiques et pour capturer le maximum d'informations à leur profit.

---

<sup>70</sup> Source : site aventure du bout du monde (ABM) : [www.abm.fr/avion/gvadataes.html](http://www.abm.fr/avion/gvadataes.html).

<sup>71</sup> Les Echos, « L'art du management de l'information » du 18 septembre 2006.

#### 1.1.4. L'impossibilité de stocker la prestation touristique

Un inconvénient majeur lié aux caractéristiques du produit touristique est l'impossibilité de stocker le service. Certains produits touristiques sont périssables. Par exemple, si un hôtel de 100 chambres vend 60 chambres pour une nuit, il ne pourra pas stocker les 40 chambres libres pour une autre nuit et donc en vendre 140 une prochaine fois. Ceci oblige les entreprises de service à être très flexibles. Cette caractéristique est accentuée par la saisonnalité des activités de tourisme.

Dans cet environnement où les contraintes logistiques sont élevées (aucune possibilité de stocker la production), les entreprises de tourisme doivent se doter de systèmes de régulation de la production de services en agissant sur la demande pour l'adapter aux capacités de l'offre. Pour ce faire, les producteurs vont utiliser une stratégie de segmentation du marché, en considérant que les clients ne veulent pas tous la même chose, et de différenciation tarifaire sur chacun de ces segments, considérant que les consommateurs ne sont pas tous prêts à payer le même prix. Ces stratégies visent à optimiser les profits générés par la vente du produit ou du service en fonction du niveau de la demande (Cross 1998). Cette pratique, appelée la gestion du revenu, la tarification en temps réel ou Yield Management<sup>72</sup>, a vu le jour à la fin des années 1970 aux Etats-Unis dans les compagnies aériennes, à la suite de la déréglementation du trafic aérien (Kimes, 1989b ; Kimes et Chase, 1998). Les compagnies ont mis en place cette pratique afin de maximiser la recette unitaire en appliquant toujours le prix maximum que le client est prêt à payer (Treboul, 1998). Elles tentent ainsi d'extraire le maximum du surplus du consommateur pour chaque classe de clients par un prix discriminant. Pour la mise en place de cette pratique, les compagnies aériennes ont dû augmenter les flux d'informations entre elles et les agences. Cette pratique de Yield management s'est développée simultanément aux GDS<sup>73</sup>.

#### 1.1.5. L'enjeu de la mobilité

Les services touristiques sont également caractérisés par le mouvement transfrontalier des consommateurs (le consommateur va vers le fournisseur et non l'inverse, comme c'est le cas pour beaucoup d'autres services). En effet, comme le souligne Cazes (1989, p. 103), *« l'originalité profonde de l'échange touristique réside dans le fait que ce ne sont pas des marchandises mais des hommes qui se déplacent. C'est le consommateur qui vient à la*

---

<sup>72</sup> Daudel et Vialle (1989) considèrent le YM comme une expression impropre, la traduction française est « gestion du (des) rendement(s) », ces auteurs précisent que cette traduction ne rend pas compte du but poursuivi par le YM, c'est pourquoi ils ont préféré garder l'expression anglaise déjà consacrée par la pratique. D'autres expressions françaises désignent le Yield Management telles que : la tarification flexible, la tarification différenciée, la tarification en temps réel, etc.

<sup>73</sup> GDS : Global Distribution System.

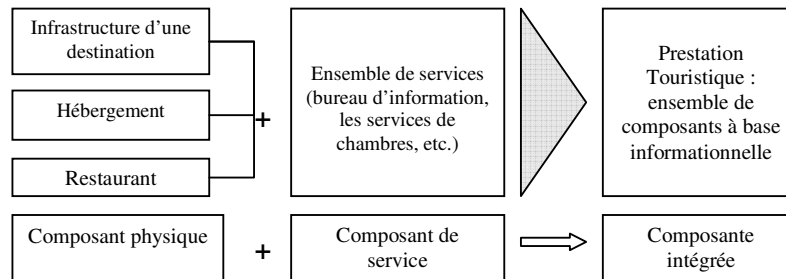
rencontre du produit afin d'en utiliser sur place les différentes composantes, tant naturelles (paysage, climat) que matérielles (équipements et services) et humaines (sociétés et civilisations, attraits historiques et socio-culturels) ». Le but de l'offre touristique est de faire se déplacer les touristes jusqu'à destination. L'éloignement constitue une caractéristique du produit touristique qui contribue à l'asymétrie d'information entre le touriste et l'offreur. En effet, en étant loin de son domicile, le touriste arrive dans un monde sans repères pour lui. Il va devoir se construire une grille d'information lui permettant d'interpréter son environnement. Par ailleurs, une grande partie de la consommation de prestations culturelles, de loisirs, de restauration, de visites, de « détours », se décide lors de sa présence physique sur le site, d'où l'importance des propositions *ad hoc* en terme d'accès à l'information (Raffour, 2002).

**Tableau 2.1 : Synthèse des caractéristiques de la prestation touristique**

Caractéristiques	Descriptif	Enjeux	Stratégie employée	Utilisation des TIC
<b>Intangibilité</b>	Service ne peut être connu avant d'être consommé	Asymétrie d'information	Publicité et stratégie de marque, fidélisation	Site comparateur de prix, forum
<b>Co-production et variabilité</b>	Service ne peut être séparé du consommateur et du producteur ; la qualité du service dépend des individus	Gestion de la qualité du service et gestion du temps de délivrance du produit	Stratégie de personnalisation des prestations, démarche qualité forte	Distributeurs automatiques de billets, restauration rapide
<b>Séquentielle</b>	Service temporel consommé de façon séquentielle	Besoin d'information sur les activités amont	Veille stratégique	Pratique de la veille Internet, utilisation de réseaux mondiaux
<b>Non stockable</b>	Service ne peut être emmagasiné pour un usage ou une vente ultérieurs	Régulation de l'offre et de la demande	Yield Management	GDS
<b>Mobilité</b>	Mouvement des consommateurs	Gestion de la qualité du service, se tenir informer et être informé	-	PDA, GSM, normes GPRS, WAP

Ainsi, Werthner (2003) considère que l'ensemble des produits touristiques est intégré dans l'offre touristique grâce à une forte composante de services et d'informations. La figure 2.3. ci-dessous représente la prestation touristique comme l'imbrication de produits, de services et d'informations (cf. chapitre 1).

**Figure 2.3. : La composante en information de la prestation touristique**



*Source : Werthner (2003)*

Comme l'énoncent Prescott et Wissher (1980), le processus de production d'un produit ou d'un service génère non seulement des biens que l'entreprise peut mettre sur le marché mais aussi des informations qu'elle peut utiliser par la suite pour accroître sa productivité. Cette idée implique que l'information peut être un élément contribuant à ce que les entreprises acquièrent un avantage concurrentiel. Ainsi, les produits contiennent des degrés d'information plus ou moins prononcés qui justifient, à ce titre, l'utilisation ou non de technologies.

Selon nous, c'est justement dans les caractéristiques de la prestation touristique que les entreprises peuvent trouver des opportunités de marché et des opportunités à innover. Nous verrons par la suite que les entreprises, en cherchant des solutions pour pallier à certaines caractéristiques du produit touristique (en cherchant par exemple à réduire l'incertitude liée au bien d'expérience ou à planifier différemment les contraintes de ce bien non stockable), peuvent innover.

## 1.2. De l'information au système d'information touristique

Selon Davis et al. (1986), « l'usage du terme information est fort répandu mais reste souvent flou » pour les managers. Dans la littérature, l'information peut être vue comme un élément fondant l'opportunisme des agents dans la sélection des contrats (Williamson, 1975), ou bien comme un symbole d'autorité incitant les managers à la prise de pouvoir sur l'information (Baumol, 1959), ou encore comme un symbole de pouvoir de décision dans l'organisation (Simon, 1979 ; Martin, 1998). Les sections suivantes visent à éclaircir la notion d'information.



### 1.2.1. La notion d'information : position intermédiaire entre données et connaissances

L'information<sup>74</sup> peut être comprise comme un ensemble de données qui, après diffusion à une entité, peut être interprété afin que cette entité en retire une signification et se construise une représentation du monde pour interagir avec lui. C'est par des opérations intellectuelles spécifiques que les données vont devenir des informations (Simon, 1979 ; Argyris, 1991). Ainsi, une donnée n'est pas par nature une information mais le devient lorsqu'elle est traitée et répond à une intention. Les informations sont donc dépendantes du contexte dans lequel elles se trouvent et ont une forte part « sociale » et relationnelle. Elles sont souvent créées de façon dynamique par des interactions entre les personnes qui les utilisent et le contexte dans lequel elles évoluent. Ainsi, l'information correspond à une série de données qui acquièrent du sens pour les agents qui l'échangent à partir du moment où elles sont traitées dans un contexte spécifique (Davenport et Prusak, 1997).

L'information est souvent décrite comme une réalité intermédiaire entre les données (informations structurées directement exploitables par les machines) et les connaissances (informations mises en œuvre par les êtres humains). Par rapport aux données, l'information est une mise en forme des données. L'information est donc porteuse d'un contenu sémantique plus riche que les données qu'elle intègre et est marquée par la subjectivité du producteur de l'information. Elle est une donnée qui acquiert du sens. Par rapport à la connaissance, l'information est définie comme une formalisation de celle-ci : *« une information est une connaissance mise en forme, c'est à dire inscrite dans un support, plus ou moins durable, qui permet la transmission »* (Callon, 1993, p. 5). Ainsi, *« l'information peut se classer en deux groupes : dans le principal, l'information se compose de simples données, immédiatement utiles pour l'agent récepteur (information directe) ; dans le deuxième, l'information est plus subtile : elle décrit des connaissances, c'est à dire qu'elle représente des structures et/ou des procédures cognitives qui, une fois réalisées et mises en oeuvre, génèrent enfin les éléments d'information utiles au récepteur »* (Dessimoz, 1997, p. 224).

### 1.2.2. Les propriétés des informations nécessaires aux organisations

Toutes les organisations touristiques ont besoin de très nombreuses informations de natures très différentes pour fonctionner, qu'elles soient relatives aux consommateurs, aux fournisseurs ou aux concurrents. Les informations échangées n'ayant alors pas toutes les

---

<sup>74</sup> Le terme information vient du latin *informare* dont la racine n'est pas très éloignée de son attribut moderne. Au sens didactique, *informare* signifie « façonner, donner une forme ». Pour le Littré, informer, c'est « instruire, donner une structure ». La racine latine *informare* suggère une action dirigée vers le sujet, et même vers l'intérieur de celui-ci.

mêmes propriétés, l'entreprise doit se demander quelle est l'information dont elle a besoin (la structure et la forme), où elle peut la trouver et savoir si elle est coûteuse.

### 1.2.2.1. La structure de l'information

L'information peut être composée de données plus ou moins structurées et organisées.

Il existe des informations **brutes** n'ayant subi aucun traitement et des informations plus **élaborées** qui, après plusieurs phases de traitements, acquièrent de la valeur et deviennent plus sophistiquées.

Nous distinguons également les informations dites **codifiées**, qui possèdent un caractère systématique et répétitif, des informations dites **tacites** de forme et de fréquence variables et imprévisibles. Les premières font l'objet d'une codification, c'est-à-dire une opération qui consiste à les exprimer sous forme compacte et standardisée, utilisable pour tous (Foray et Lundvall, 1996) tandis que les secondes nécessitent des interprétations, des clarifications dans le but d'éviter des pertes de sens. Les échanges d'informations tacites ne peuvent se faire que lors d'une relation de type face à face entre les partenaires.

L'information diffusée peut également être constituée d'un **nombre important de données** ou peut être, au contraire, une information **unitaire**, de même qu'elle peut être **volumineuse** comme **peu volumineuse**. L'information utile passe par la réduction et un tri de la quantité d'informations par des regroupements pertinents. Comme l'indique Shapiro et Varian (1999), l'abondance d'information engendre une pénurie d'attention. C'est à ce stade qu'apparaît l'information élaborée directement utilisable pour la prise de décision.

Cette information peut consister en signaux, nombres, textes, images fixes ou animées (vidéo), sons et, de plus en plus souvent, en une combinaison de ces différentes formes (multimédia). L'information peut être **plus ou moins « structurée »** (une série de nombres est plus structurée qu'une image, par exemple). En grande quantité, l'information s'organise en bases de données, voire en masses de données. Les auteurs Sheldon (1997) et Archdale (1993) reconnaissent que le tourisme est fortement consommateur d'une multitude d'informations de formes et de structures variées qui nécessitent l'utilisation de nombreux outils adéquats. Une multitude d'instruments technologiques sont justement à la disposition des entreprises pour nettoyer leurs données et effectuer du *data cleansing*<sup>75</sup> ou pour explorer

---

<sup>75</sup> Opération par laquelle on s'assure que les données d'un fichier sont cohérentes et qu'elles ont été saisies de manière à ce qu'elles soient identifiables, indexables de manière correcte par la suite (source : journal du net encyclopédie).

les données et réaliser du *datamining*<sup>76</sup>. Les logiciels de *textmining* permettent aux entreprises de compiler, trier, exploiter le plus d'informations possible dans l'optique de réaliser leur stratégie de veille.

#### 1.2.2.2. La localisation de l'information

Les informations peuvent être dispersées dans l'espace ou au contraire regroupées en un même endroit.

Selon Richardson (1959), l'information peut être classée selon le degré d'utilité qu'elle procure aux individus. Les agents doivent avoir des « **informations primaires** » adéquates concernant leurs propres préférences et leurs propres plans techniques, ainsi que des « **informations secondaires** » sur ce que les autres agents font ou ne font pas et qui peuvent avoir une influence sur eux. Les informations primaires, dénommées « *informations techniques* » (Richardson, 1960, p. 30), se caractérisent par leur indépendance vis-à-vis du type ou de la structure du marché tandis que les informations secondaires, appelées « *informations de marchés* », dépendent de la structure des systèmes de communication du marché et de ce que les firmes reliées entre elles peuvent faire à l'intérieur du système (Gardes Erize, 2005). Ces dernières informations sont difficiles à obtenir car l'entrepreneur ne connaît pas en temps réel les décisions stratégiques envisagées par les autres acteurs. Il existe un délai de transmission de l'information qui génère une incertitude. Ainsi, l'accès à ces informations secondaires dépend des relations qu'entretiennent les entreprises.

Pateyron (1997) distingue quant à lui trois sources d'informations, **des sources formalisées externes** (les rapports d'activités, les revues de presse, etc.), **les sources formalisées internes** (les comptes-rendus, les rapports, etc.) et les **sources informelles** qui sont celles qui ne deviennent utiles qu'après un traitement approprié mais qui sont les plus pertinentes. Elles ne deviennent efficaces pour l'organisation qu'après avoir subi un processus de traitement qui vise à les rendre utiles pour leur utilisateur en lui donnant la forme d'un signal (Reix, 2002). Pour rendre ces informations opérationnelles et utiles pour les prises de décisions, les entrepreneurs utilisent de l'informatique décisionnelle ou *business intelligence*<sup>77</sup>.

---

<sup>76</sup> Technique d'analyse utilisant un logiciel pour dénicher des tendances ou des corrélations cachées parmi des masses de données, ou encore pour détecter des informations stratégiques ou découvrir de nouvelles connaissances, en s'appuyant sur des méthodes de traitement statistique (source : journal du net encyclopédie).

<sup>77</sup> Système interprétant des données complexes permettant aux dirigeants d'entreprises de prendre des décisions en connaissance de cause. Les données sont analysées selon plusieurs dimensions (type de produits, régions et saisons par exemple). De plus en plus, l'informatique décisionnelle se rapproche de l'intelligence d'affaires, où un système informatique permet la recherche active et l'exploitation, sur le plan décisionnel, de l'ensemble des renseignements stratégiques essentiels qu'une entreprise doit posséder, si elle veut faire face à la concurrence et occuper la première place, dans son secteur d'activités. (Source : journal du net encyclopédie).

Par ailleurs, Wöber (2002) et Seitz et Meyer (1995) considèrent, eux, que les informations que peuvent acquérir les entreprises touristiques proviennent de quatre sources : **du marché et de l'environnement de l'entreprise** ; du comportement **des consommateurs** ; de la **concurrence** dans la filière ; **d'éléments internes**.

#### **1.2.2.3. L'accessibilité de l'information**

Selon l'AFNOR, l'information peut être de trois types selon son degré d'accessibilité. L'information est dite « **blanche** » lorsqu'elle est aisément et licitement accessible, elle se trouve partout, dans la presse, les publications spécialisées, les colloques, la littérature académique, les banques de données et Internet ; l'information est dite « **grise** » lorsqu'elle est licitement accessible mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence et de son accès, elle se présente sous forme plus élaborée et consiste plus dans une démarche de renseignement ; l'information est dite « **noire** » lorsque sa diffusion est restreinte et son usage expressément protégé par un contrat ou une loi et que seules quelques personnes sont autorisées à y accéder. Le degré d'accessibilité de l'information dépend des sources d'informations préalablement identifiées et des systèmes de traitement d'informations dont dispose l'entrepreneur. Cela implique que les décideurs doivent être équipés d'outils TIC spécifiques en fonction de ce qu'ils cherchent à faire avec les données dont ils disposent.

#### **1.2.2.4. L'actualisation de l'information**

L'information peut être de nature différente car certaines requièrent d'être actualisées en permanence (tel est le cas pour les offres des agences de voyages qui doivent, en temps réel, indiquer les disponibilités, les tarifs, etc.). D'autres informations au contraire, comme les prestations des hôteliers, ne requièrent pas une actualisation instantanée. Ainsi, le degré de récurrence que peuvent présenter certaines informations peut intéresser le manager. Les informations ayant tendance à se répéter pourront permettre aux gestionnaires de vérifier des tendances et avoir un caractère prédictif. De plus, l'information possède une date de production et est donc soumise à un phénomène d'altération temporelle qui diminue son degré de fraîcheur. Le tableau suivant présente les principales caractéristiques de l'information mentionnées précédemment.

**Tableau 2.2 : Synthèse des propriétés de l'information**

	Critère	Descriptif
STRUCTURE ET FORME	Structure de l'information	Informations brutes ou élaborées ; tacites ou codifiées ; structurées ou non structurées ; informelles ou formelles (Pateyron, 1997)
	Volume de l'information	Information volumineuse ou non volumineuse (Lesca et Castagnos, 2000)
	Parcellisation de l'information	Information sous forme d'une multitude de données ou unitaire
LOCALISATION	Dispersion des données	Informations concentrées ou dispersées (les informations dans l'espace)
	Lieu où se trouve l'information	Informations internes (primaires) ou externes (secondaires) (Richardson, 1960)
ACCESSIBILITE	Accessibilité de l'information	Informations « blanches », « grises » et « noires » (AFNOR)
	Coût de l'information	Informations gratuites ou coûteuses
ACTUALISATION	Actualisation de l'information	Informations spécifiques ou génériques (liées au degré de récurrence)

Selon la nature de l'information et les besoins des entreprises, les outils facilitant son traitement et sa diffusion seront différents. Cela dépendra du niveau d'information dont a besoin l'entreprise. Les entreprises dont l'activité est locale et constituée principalement d'habitues, ayant donc affaire à une clientèle familiale et de proximité, n'entameront pas de processus longs et coûteux de recherche de l'information.

### 1.2.3. Les fonctionnalités de l'information

Lesca et Lesca (1995) ont comparé le système d'information de l'entreprise à l'appareil circulatoire du corps humain, et, par analogie, estiment qu'il peut souffrir de maladies. Ils dressent trois types d'informations. **L'information de fonctionnement**, il s'agit des informations indispensables ou presque au bon fonctionnement « mécanique » quotidien de l'entreprise. Ce sont souvent des tâches répétitives. Elles concernent les opérations de commande et de contrôle. Les informations de commande sont nécessaires à la réalisation d'une commande ou d'une tâche bien définie : la commande du client, celle du fournisseur, la fiche produit. Cette opération, souvent répétitive, est généralement la première à être informatisée dans une entreprise. Les opérations de contrôle se révèlent être davantage le fruit d'une volonté au sein de l'entreprise. Les informations de contrôle interviennent pour contrôler les résultats d'une opération, d'une tâche, d'un événement : fiche de stock, bilan de l'entreprise, relevé bancaire, historique des ventes, etc. **L'information d'influence** est le

ciment de la cohésion de l'entreprise. Sa finalité est d'influer sur le comportement des acteurs de l'entreprise en interne mais aussi à l'extérieur. Pour les membres de l'entreprise, elle prend la forme de bruits de couloir, de journal interne, de réunions, etc. et pour l'extérieur, elle se présente sous forme de plaquettes publicitaires, de catalogues produits, de rapports adressés à la banque, etc. Elle peut donc se présenter de manière totalement informelle (bruits de couloir) ou au contraire très formalisée (journal interne). **L'information d'anticipation** regroupe les informations qui alimentent le pilotage et permettent ainsi à l'entreprise de voir à l'avance certains changements de son environnement socio-économique dans le but d'en tirer un avantage ou bien d'éviter un risque. Il s'agit d'information concernant un concurrent, d'un renseignement concernant le projet d'un client, d'une rumeur concernant une modification dans la législation, de la parution d'un article scientifique, etc. Ainsi, la prestation touristique est constituée de biens, de services et de services informationnels. Ces biens informationnels portent principalement sur un support qui est l'information.

#### 1.2.4. La valeur de l'information

Selon Le Moigne (1979), l'acteur en situation de prise de décision tente d'approcher la réalité de son environnement en s'appropriant l'information disponible. En effet, les managers vont devoir s'approprier des informations leur permettant de prendre les meilleures décisions, c'est à dire les décisions correspondantes le mieux à la mise en place de la stratégie et à l'atteinte des objectifs organisationnels (Langevin et Naro, 2003). Cette approche assoit l'information comme une ressource capitale à l'entreprise. La volonté de l'organisation de mieux connaître le réel nécessite alors qu'elle réduise l'incertitude en collectant le plus d'informations pertinentes disponibles. En sciences de gestion, l'information est envisagée comme un lien entre l'environnement actif et la finalité de l'organisation (Le Moigne, 1973). Le contrôle de l'information devient donc un enjeu sous-jacent à la décision.

Selon Davis et *al.* (1986), l'information est représentée comme une image qui évoque des objets et des faits. L'attrait du manager pour l'information s'explique, selon eux, par la valeur de surprise qu'elle véhicule, c'est-à-dire par les connaissances qu'elle apporte au destinataire qui les ignorait ou qui ne pouvait pas les prévoir. Cette valeur de surprise, contenue dans l'information, enrichit l'acteur qui en est le destinataire puisqu'elle réduit son incertitude face à la prise de décision. L'information prend de la valeur dans le sens où elle permet d'améliorer le degré de perception d'un phénomène par un récepteur.

### 1.2.5. Rôle joué par l'intensité de l'information : le modèle de Porter et Millar (1985)

A la vue de ce que nous avons présenté précédemment, une entreprise possède un capital informationnel qu'elle peut obtenir de ses employés, de ses relations avec les clients et de ses relations avec ses partenaires et concurrents de façon formelle ou informelle. Le traitement de ces informations est donc une ressource clé utile pour les prises de décisions. La diffusion, l'échange d'informations et surtout la gestion de l'information peuvent être considérés comme une source de revenus et d'avantage concurrentiel pour les entreprises (Porter et Millar, 1985 ; Palmer et Griffith, 1998).

Porter et Millar (1985) fournissent un modèle portant sur l'intensité informationnelle contenue dans la chaîne de valeur<sup>78</sup> et dans le produit mis sur le marché. Ainsi, selon ces auteurs, les produits sont différents selon les niveaux d'information qui leur sont attribués, de même que la chaîne de valeur de la filière varie selon l'intensité de l'information utilisée. Ils représentent les différentes configurations d'entreprises intensives ou non en information selon une matrice dont le premier axe est déterminé par l'intensité de l'information concernant le produit et le second par celle concernant la chaîne de valeur.

**Tableau 2.3 : Matrice de l'intensité informationnelle et implications managériales**

	<b>Faible Intensité informationnelle dans la chaîne de valeur</b>	<b>Intensité informationnelle élevée dans la chaîne de valeur</b>
<b>Faible intensité informationnelle dans le produit</b>	Les potentialités du média sont consacrées à l'information sur le produit Substitution	Les potentialités du média sont consacrées à l'information sur le produit et ses liens Interactivité
<b>Intensité informationnelle élevée dans le produit</b>	Les potentialités du média sont consacrées à l'information sur le produit, ses moyens de promotion et sa distribution en ligne Communication	Les potentialités du média sont consacrées à l'information sur le produit, ses moyens de promotion, sa distribution en ligne, ses supports techniques et ses liens Innovation

*Source : Inspiré de Porter et Millar (1985)*

La notion d'intensité informationnelle peut être utilisée comme un outil de base pouvant indiquer le potentiel pour une filière spécifique d'utiliser ou non les technologies de l'information et de la communication. La partie grisée dans le tableau 2.3. correspond à la situation de la filière et du produit touristique, compte tenu des éléments mis en évidence dans la section 1.1. de ce chapitre (forte intensité informationnelle au niveau du produit et au

<sup>78</sup> La chaîne de valeur décrit les différentes étapes permettant à une organisation de générer de la valeur pour ses clients. Cependant, dans la plupart des industries, « il est rare qu'une seule organisation prenne en charge l'intégralité des fonctions de création de valeur, de la conception de l'offre jusqu'au service après vente pour le client final » (Johnson et al., 2005, p. 165). En effet, nous pouvons observer une spécialisation de plusieurs organisations au sein de la filière qui rassemble les chaînes de valeur de chacune.

niveau de la filière). Tout concorde pour indiquer que la filière et le produit sont prédisposés à utiliser intensément les technologies informationnelles. Dans le même cadre d'idées, Palmer et Griffith (1998) redéfinissent la chaîne de valeur d'une firme comme étant un système d'activités interdépendantes qui sont en connexion avec les fournisseurs, les vendeurs et les consommateurs par le biais d'un ensemble de liens basés sur l'information. D'ailleurs, Roux et Soulié (1997), dans la redéfinition de la chaîne de valeur, créent une nouvelle activité de soutien correspondant aux TIC (informatiques et télématiques).

L'intensité en information du produit ou de la filière peut ainsi offrir un avantage compétitif à une entreprise (Glazer 1991, 1993). Porter et Millar (1985) considèrent d'ailleurs que la révolution informationnelle affecte les règles de la concurrence en créant des avantages compétitifs qui donnent aux entreprises de nouvelles manières de dépasser leurs rivales, en faisant émerger de nouveaux métiers et en altérant la structure des filières. De même que pour Itami (1987), les informations sont des actifs invisibles qui jouent un rôle déterminant dans le déploiement de la stratégie de l'entreprise parce qu'ils sont difficiles à accumuler, capables d'usages multiples et ils constituent à la fois des inputs et des outputs aux activités des entreprises.

#### **1.2.6. La gestion de l'information : les systèmes d'informations (SI)**

Selon Siegel (1975), l'homme traite des informations et la machine des données. Si l'information, prise au sens strict, n'est directement disponible et accessible que pour l'homme dans un contexte donné cependant, elle n'a aucun sens pour les organes de traitement d'un ordinateur si elle n'est pas codée (Scott Morton et Allen, 1995). L'objectif préalable, ou la contrainte qui s'exerce sur le système d'information, reste de satisfaire les besoins de l'organisation en informations. Pour cela, l'entreprise a à sa disposition tout un système informationnel dans lequel elle va pouvoir obtenir les informations dont elle a besoin. Voici quelques définitions de la notion de systèmes d'information :



### **Encadré 2.1. : Quelques définitions des systèmes d'information**

Un système d'information peut être défini comme étant « *un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires* » Rowe (2002) ou comme,

« *un système d'interactions sociales destiné à créer, échanger et interpréter des significations.* » (Hirschheim, Klein et Lyytinen, 1995).

Un SI est « *un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures (etc.) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre les organisations* » (Reix, 2004).

Ces définitions montrent que les SI sont un concept très large qui comporte outre la composante technologique, des aspects non technologiques liés notamment aux actions et aux interactions entre les acteurs qui font usage de ces SI lors de l'accomplissement et de la coordination de leurs tâches. On trouve entre autres, les ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou PGI (*Progiciel de gestion intégré*) qui sont des logiciels permettant « *de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, l'aide à la décision, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique* »<sup>79</sup> ; les CRM (*Customer relationship Management*) ou GRC (Gestion de la relation client) qui regroupent toutes les fonctions permettant d'intégrer le client dans le système d'information de l'entreprise ; les SCM (*Supply Chain Management*) qui regroupent toutes les fonctions permettant d'intégrer les fournisseurs au système d'information de l'entreprise.

La quantité d'informations disponibles pour les membres d'une organisation est trop importante pour qu'ils puissent rapidement trouver les informations pertinentes et utiles, c'est pour cette raison qu'ils font appel à des technologies. Les systèmes d'information dans le tourisme ont fait partie des premières applications technologiques tels que les SIR (*système de réservation informatisé*), les CRS (*Computer reservation system*) et les GDS (*Global distribution system*) qui furent parmi les premiers systèmes d'organisation interentreprises internationale. Par conséquent, dans les entreprises actuelles, le système d'information tend à s'orienter vers des ensembles plus globaux, l'information traitée par l'homme étant une connaissance à gérer. En complément du SI classique, on a donc une ingénierie des connaissances qui s'articule autour des deux composantes suivantes : la gestion de contenu

<sup>79</sup> Définition du grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française (OLF) disponible sur <http://www.granddictionnaire.com>.

(en anglais *Content Management*, destinée à gérer les informations brutes et à les transformer en connaissances mieux structurées) et la gestion d'accès (la gestion des flux et des protocoles d'échange dans les réseaux de télécommunications internes ou partagés avec les partenaires). L'encadré suivant présente un système centralisé d'information dans le tourisme.

**Encadré 2.2. : Tourinfrance**

C'est dans un souci d'organisation en amont de la filière touristique, que la création d'une structure de données dénommée TourinFrance a vu le jour. Ce système détermine la pertinence et la qualité de l'information diffusée, mise ensuite à disposition du public sur des serveurs Internet ou des brochures mais aussi des tour-opérateurs et des agences de voyage, à la demande ou dans le cadre d'opérations de promotion. La définition de ce format commun constitue une étape décisive dans la mise en place progressive d'un « réseau d'information du tourisme français » permettant à chaque acteur institutionnel, à commencer par la Maison de la France, d'accéder à toute l'information dont il a besoin, tout en mettant celle-ci à disposition de ses partenaires. Le gain attendu par ailleurs est, à terme, la réduction des coûts de collecte, d'organisation et d'édition de l'information, grâce à la suppression de saisies multiples ou de l'impression de documents. (*source : secrétariat d'état au tourisme, 2002*)

Comme le constataient Cyert et March (1970, p.95), « *l'une des principales contraintes qui pèsent sur l'entreprise est sa capacité limitée à rassembler, stocker et utiliser les connaissances* ». En tant que support de la mémorisation, le système d'information et de communication de l'organisation est l'instrument pour améliorer cette aptitude.

L'entreprise est donc une organisation qui a besoin de se nourrir de l'hétérogénéité des informations contenues dans son environnement. Samier et Taravel (1997) estiment que la survie et le développement d'une organisation « *sont corrélés d'une part à leur capacité de prise en compte de leur environnement et d'autre part à la maîtrise et à la gestion intelligente de l'environnement informationnel* ». La montée de la complexité de l'environnement semble correspondre à la fois, selon Vincent (1993), à la perception d'un déficit d'informations pertinentes et à un trop plein d'informations courantes dans les entreprises. Cette surabondance de l'information est souvent vécue par le management comme un facteur supplémentaire d'incertitude et comme une source de coûts. La gestion d'un processus d'accumulation dynamique de l'information, à l'aide des TIC, permet à la firme de réunir les conditions nécessaires à l'obtention d'une information à haute valeur ajoutée. La complexité ne peut se maîtriser que grâce à des outils au fort pouvoir de calcul, les TIC en font partie.

## 2. LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION COMME OUTILS DE DISTRIBUTION DES FLUX D'INFORMATION

### 2.1. Le concept de technologies de l'information et de la communication

La conception de l'information décrite jusqu'à présent doit être complétée par le fait qu'elle est inséparable de la communication : *« une information qui ne serait potentiellement communicable à aucun récepteur, fût-il l'émetteur lui-même, est proprement inconcevable »* (Le Moigne et Petit, 1998, p. 59). L'idée d'information implique la présence d'un émetteur, d'un (ou de plusieurs) récepteur(s) et l'existence d'un canal entre eux. Nous proposons d'aborder le concept de technologie de l'information et de la communication.

#### 2.1.1. Définition des technologies de l'information et de la communication (TIC)

Nous retiendrons la définition de l'OCDE<sup>80</sup> (2005) pour qui les TIC<sup>81</sup> sont un ensemble de technologies<sup>82</sup> utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées. La naissance des TIC est due notamment à la convergence de l'informatique (ordinateurs personnels, serveurs, matériels de réseaux, etc.), des télécommunications (téléphonie fixe, téléphonie mobile, liaisons louées et Internet et les services d'information) auxquelles s'ajoute la connectique (câbles, etc.), l'électronique (composants électroniques, semi-conducteurs, télévisions, magnétoscopes, etc.) et le commerce de gros de machines de bureau et de matériel informatique. Cette convergence génère une multitude de nouvelles possibilités. C'est en quelque sorte le rapport à l'information, au temps et à la distance qui est changé. Le secteur des TIC regroupe donc les activités qui produisent des biens et services supportant le processus de numérisation de l'économie, c'est-à-dire la transformation des informations utilisées ou fournies en informations numériques, plus facilement manipulables, communicables, stockables et restituables (Rapport du BIPE, 2000). Ainsi, les TIC sont un ensemble imbriqué **de supports**

<sup>80</sup> Conformément à un ensemble de travaux sur les TIC, nous retenons la définition des TIC de l'OCDE. Nous sommes conscients cependant que cette définition se heurte dans son application à un certain nombre de difficultés comme les problèmes des frontières de certaines activités. C'est le cas des produits éditoriaux ou encore des services de télécommunication qui, les uns comme les autres, sont concernés par les processus de numérisation. On a choisi d'inclure le premier dans le secteur « non TIC » et le second dans le secteur des TIC, le secteur des télécommunications étant plus fortement numérisé et davantage impliqué dans le processus de numérisation du reste de l'économie. Cependant, pour l'objet de nos recherches, cette définition est tout à fait satisfaisante. Le rapport du BIPE (2000) explique justement ce problème de frontières.

<sup>81</sup> Encore appelées nouvelles technologies de l'information et de la communication il y a cinq ans, ces technologies sont devenues un phénomène courant ; leur banalisation et leur appropriation progressive par les utilisateurs ne justifie plus le qualificatif de « nouvelles » ; c'est pour cette raison que nous les notons TIC.

<sup>82</sup> Une technologie est un ensemble de méthodes et de techniques autour de réalisations industrielles formant un tout cohérent. Elle se distingue donc d'une technique qui est une méthode, un procédé de fabrication, de maintenance, de gestion (etc.), issus de connaissances scientifiques et souvent dictés par la pratique de certains métiers.

**techniques ou hardware** (micro-ordinateurs, téléphone mobile), **des protocoles et applications software** (TCP-IP, Wi-Fi, Html) et **des services** (e-mail, e-commerce).

Par ailleurs, les termes d'« information » et de « communication » ont toute leur importance. Le premier, **l'information** renvoie plutôt au contenu ou au système en lui-même (on parle de « traitement de l'information », ou de système d'information d'une entreprise). Les systèmes de technologies d'information et de communication (STIC) traitent aujourd'hui presque exclusivement de l'information « numérique » (traduction de l'anglais *digital*). Si nécessaire, cette information doit être préalablement numérisée. Le second, **la communication**, évoque des échanges d'information entre plusieurs systèmes artificiels ou humains (on parle de réseaux, de médias). Au niveau des interactions homme-machine, les STIC font appel non seulement à l'informatique, mais aussi à l'ergonomie, à la psychologie et à la sociologie.

Voici une représentation de l'utilisation des TIC dans le domaine du tourisme :

**Tableau 2.4. : Technologie de l'information et de la communication**

A l'intérieur des organisations	LAN	Systèmes de management et d'organisations
	MIS	
Entre les organisations	CRS	Systèmes de marketing et de distribution
	GDS	
	EDMS	
Entre organisations et clients	Homepages	
	Online Service	

*Source : Keller (2002)*

Précisons néanmoins qu'une distinction doit être faite entre les entreprises qui concourent à la fabrication de produits numérisés que Lasch et *al.* (2005, p. 85) appellent « *noyau dur* » et les entreprises qui utilisent les produits numérisés comme une ressource quelconque, appelées entreprises « *limitrophes* ». Nous pourrions considérer les entreprises touristiques comme des entreprises limitrophes.

### 2.1.2. Une revue de la littérature sur le thème des TIC appliquées au tourisme

La revue de la littérature traitant de la relation entre les technologies de l'information et de la communication et le tourisme a permis de mettre en évidence quatre grandes périodes regroupant chacune un ensemble d'auteurs abordant certaines thématiques communes. L'objet de ce point est donc de proposer une synthèse des travaux traitant de ces différentes orientations. La démarche a consisté à établir une liste – que l'on a souhaitée la plus complète possible – des auteurs ayant publié un travail traitant des technologies de l'information dans le tourisme depuis la fin des années 1980 (période où l'on commence à rencontrer des

publications sur le thème) jusqu'à nos jours. Nous avons ensuite précisé pour chaque auteur, ses thèmes de prédilection et sa problématique générale. Ce travail a permis de regrouper les auteurs en fonction de leur thème de recherche et de leur période de publication. Les analyses développées par les auteurs sont étroitement liées au contexte économique, aux réalités technologiques et à l'époque dans laquelle ils évoluent. C'est pour cette raison que nous synthétisons cet état de l'art dans le tableau 2.5. suivant en fonction de la période et des orientations prises par les auteurs.

**Tableau 2.5 : Synthèse de la revue de la littérature abordant la relation Technologie et Tourisme**

	Auteurs	Orientations et Problématiques	Technologies de chaque période
1985-1989	Aucun article spécifique sur le Tourisme et les TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rare communication sur le thème « Technologie et Tourisme »</li> <li>▪ Lors de conférences sur les incidences économiques et sociales des technologies, le <u>tourisme apparaît comme un secteur d'application</u></li> </ul>	SIR CRS <sup>83</sup> (50's) GDS (1961) Minitel <sup>84</sup> (1982)
1990-1998	Poon (2002) Peacock (1995) Sheldon, USA (1997) Kasavana et Cahill (1997) Kärcher (1997) Inkpen, UK (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Prise de conscience</u> de l'importance des TIC dans la chaîne de valeur du tourisme</li> <li>▪ Ouvrages centrés sur les aspects pratiques du management des systèmes informatiques</li> <li>▪ Première manifestation concernant les possibilités des TIC en matière d'augmentation de la productivité et de la satisfaction des consommateurs.</li> </ul>	World Wide Web <sup>85</sup> (1990) GSM <sup>86</sup> (1992) 1ers sites Internet (1995)
1999-2002	Werthner and Klein (1999) O'Connor (1999) Collins et Malik (1999) Marcussen (1999) Wade et Raffour (2000) Theobald et Dunsmore (2000) Sweeney (2000) Buhalis (2001) Carter et Bédard (2001) Curtis et Cobham (2001) Chaffey (2002) Greenberg (2002) Rayport et Laworski (2002) Heraud, Gauthronet, Sounack (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Énumération <u>enthousiasmée</u> des applications des technologies de l'information dans les différents secteurs constituant le tourisme</li> <li>▪ Etudes essentiellement orientées sur l'Internet et le commerce électronique</li> <li>▪ Accent porté sur <u>les craintes</u> : l'avenir des agences de voyage, l'arrivée des agences online et la sécurisation des données</li> <li>▪ Orientation <u>marketing</u> des communications et début du e-tourisme</li> </ul>	Du BtoB au BtoC Développement de l'Internet mobile Système de sécurité pour le paiement en ligne
2003-2006	Stair et Reynolds (2003) Buhalis (2003) Decelle (2003) Kabhaj (2003) Hjalager (2002) Werthner et Klein (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approches plus analytiques des <u>retombées</u> économiques des TIC dans le tourisme</li> <li>▪ Orientation <u>stratégique des communications</u> (avantages en terme d'affaires, préconisations et conseils)</li> <li>▪ On commence à parler d'innovation et de m-tourisme</li> </ul>	Wi-fi <sup>87</sup> GPRS <sup>88</sup> Package dynamique Sémantique web service aggrégateur

<sup>83</sup> CRS : *Computer Reservation System* (cf. supra).

<sup>84</sup> Le Minitel est une technologie de communication utilisée en France essentiellement à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle. Il est constitué d'un terminal passif, constitué d'un clavier et d'un écran sans processeur ni dispositif de stockage. Les services sont accessibles depuis une ligne téléphonique via un modem intégré.

<sup>85</sup> Au début des années 1990, est lancé par le Centre d'étude et de recherche nucléaires, le CERN, le « *World Wide Web* » (WWW) pour permettre aux chercheurs d'échanger rapidement des informations textuelles. L'outil est rapidement devenu populaire.

<sup>86</sup> GSM : « *Global System for Mobile Communications* » est une technologie de téléphone cellulaire déployée en Europe à partir de 1992.

<sup>87</sup> Wi-Fi : « *Wireless Fidelity* » est un standard international décrivant les caractéristiques d'un réseau local sans fil.

<sup>88</sup> GPRS : « *General Packet Radio Service* » est un service général de radiocommunication en mode paquet c'est-à-dire un service de transmission de données par radio, utilisant la commutation de paquets (les données sont sectionnées sous forme de paquets numérotés pour être transmises), offert par un réseau de téléphonie mobile de type GSM.

**Période 1985-1990 :** les années 1980 ont vu se développer un grand nombre d'applications informatiques d'aide à la gestion des activités touristiques. Les premières applications par ordinateurs dans le monde du tourisme (CRS : *Computer Reservation System*) sont apparues dans les années 1960 à l'initiative de grandes compagnies aériennes américaines. Ces applications permettaient de faire l'inventaire des stocks en matière de sièges pour passagers, disponibles à la vente. Puis, en 1962 est apparue la première plate-forme électronique de gestion des réservations, le premier GDS (*Global Distribution System*), mis en place par American Airlines. Les chaînes hôtelières ont rapidement adopté ce nouvel outil de distribution. Le GDS permet aux agences de voyages de connaître l'état du stock des différents fournisseurs de produits touristiques (compagnies aériennes, chaînes d'hôtels, sociétés de location de voitures, tour-opérateurs, etc.) et de réserver à distance. La France s'est engagée en 1982 sur la voie originale du Minitel, qui a constitué un service important d'information touristique et de gestion des disponibilités d'hébergement de dernière minute. Ces années sont donc marquées par l'émergence d'un ensemble de technologies nouvelles et cependant, rares sont les publications ou communications traitant de la relation des technologies dans le tourisme. Le tourisme apparaît comme un secteur illustrant comment les technologies peuvent s'appliquer mais il ne semble pas qu'il soit considéré comme un secteur moteur d'initiatives technologiques et d'innovations.

**Période 1991-1998 :** le milieu des années 90 est marqué par la création des premiers sites Internet par les professionnels du tourisme, en particulier les hôteliers et les organismes d'informations touristiques. L'ouvrage de référence de Poon, intitulé « *Tourism, Technology and Competitive Strategies* » (2002), est le premier à avoir été écrit sur le sujet. Les technologies décrites sont aujourd'hui obsolètes néanmoins, l'analyse reste pertinente. En effet, elle expose les principaux challenges auxquels doit faire face l'industrie du tourisme depuis les années 1980 et étudie comment les TIC ont contribué à changer le comportement des consommateurs, les relations interentreprises et le management des entreprises. Les ouvrages qui ont suivi dans la même période sont de deux ordres. Les premiers s'attachent à décrire la structure de l'industrie touristique et tentent de comprendre les différentes applications des TIC qui sont faites dans les différentes branches du tourisme (Sheldon, 1997 et Inkpen, 1998). Les secondes portent sur la description des aspects pratiques et opérationnels des systèmes de management d'information (Peacock, 1995 et Kasavana & Cahill, 1997).

**Période 1999-2002 :** cette période qui approche l'an 2000 est marquée par l'ampleur du phénomène Internet. L'émergence d'Internet bouleverse la chaîne de valeur traditionnelle de

la distribution en rendant accessible au consommateur final la plupart des informations réservées jusqu'alors aux intermédiaires, tour-opérateurs, agences de voyage et offices de tourisme. Dans ce nouveau contexte, les agences de voyages ont du mal à survivre car elles n'ont plus le monopole de la détention d'information. Ainsi, les ouvrages de cette période montrent un enthousiasme contenu pour ces nouveaux médias qui bouleversent toute l'organisation du tourisme. Ils se concentrent sur les impacts d'Internet sur les canaux de distribution (O'Connor, 1999 ; Marcussen, 1999 ; Theobald et Dunsmore, 2000 ; Buhalis et Laws, 2001). D'autres publications portent plus sur les avantages d'affaires en terme de *e-business* ou de *e-commerce* que peuvent procurer les TIC (Curtis et Cobham, 2001 ; Chaffey, 2002 ; Rayport et Laworski, 2002) et les nouvelles méthodes de marketing qu'il serait souhaitable de mettre en place.

**Période 2003-2005 :** de nombreuses innovations technologiques ont vu le jour et ont été mises en oeuvre depuis 2003. Les nouveautés technologiques se tournent vers les services de mobilité au consommateur comme par exemple le Wi-Fi et le GPRS. Cette période est marquée sur le plan littéraire par quelques ouvrages traitant des enjeux stratégiques des TIC et des implications de l'utilisation des TIC sur les choix de management des entreprises (Buhalis, 2003). L'innovation touristique commence à être abordée.

### **2.1.3. Les TIC : outils de distribution des flux d'information**

Les technologies de l'information et de la communication offrent de larges possibilités de traitement des informations et des communications entre individus. A ce titre, elles apparaissent de plus en plus souvent, au premier abord, comme le complément ou le préalable indispensable à toute transformation des entreprises visant la recherche d'une plus grande flexibilité ou le développement de partenariats et d'échanges avec ses clients et ses fournisseurs<sup>89</sup>.

#### **2.1.3.1. Les technologies de gestion administrative**

Durant les années 1960, les entreprises commencent à automatiser **leurs processus administratifs** (comptabilité, bulletin de paie, gestion des stocks et factures). A cette époque, les contraintes qui pèsent sur les entreprises tiennent au fait que lorsqu'elles choisissent un équipementier, elles ne peuvent en changer facilement. Les coûts de changement d'une technologie pour une autre sont très importants pour les clients. En effet, les programmes

---

<sup>89</sup> Pour un examen détaillé de l'évolution des TIC dans le tourisme, nous conseillons au lecteur l'ouvrage de la documentation française « *Le tourisme et les technologies de l'information et de la communication* » (Wade et Raffour, 2000).



d'exploitation des grands systèmes étaient spécifiques à chaque constructeur (IBM, DEC), le client est alors obligé de faire un choix initial concernant des équipements coûteux et se voit confronté à un risque de verrouillage (Wade et Raffour, 2000). Shapiro et Varian (1999) indiquent que ce verrouillage n'est jamais définitif car de nouvelles technologies viennent remplacer les anciennes, mais les coûts de changement peuvent altérer les options stratégiques des entreprises. Ces coûts de changement peuvent être considérés comme une variable stratégique. Parallèlement à ces batailles technologiques, un réseau mondial sécurisé de communication militaire se conçoit au sein du Pentagone, la révolution de l'Internet se prépare. Cette nouvelle transmission numérique va peu à peu s'étendre aux mondes universitaires et de la recherche.

#### **2.1.3.2. Des technologies de gestion de production tel que les Global Distribution System (GDS)**

A la fin des années 1960 et durant les années 1970, on assiste à **une automatisation des processus de production** qui vise à des gains de productivité. Ce sont les grands transporteurs américains qui, les premiers, ont automatisé les systèmes d'information (horaires, disponibilité, prix) et de réservation de vols afin de faciliter la vente de leurs billets en agences, ils mettent en place des CRS. Ces systèmes s'appuyaient sur des technologies coûteuses en matériel, mais ces investissements permettaient un meilleur remplissage des avions. Ils ont été suivis de peu par les compagnies hôtelières. En effet, les hôtels de chaînes intégrées ont mis en place des CRO (*Central Réservation Office*) afin de faciliter le management et la gestion entre hôtels d'un même groupe. Par exemple, le groupe Holiday Inn avait installé un système simple de détection de disponibilités entre hôtels du groupe. Ce sont les premières centrales de réservations hôtelières. L'hôtel et la centrale signent un contrat de vente à des conditions particulières. La centrale achète à l'hôtel une certaine quantité de chambres (allotement<sup>90</sup>) qu'elle escompte vendre. En achetant une quantité importante aux hôteliers, la centrale bénéficie de tarifs très attractifs et peut ainsi réaliser des économies d'échelle tandis que les hôteliers ont la garantie de remplir une partie de leur établissement. Lorsqu'un client réserve via la centrale une chambre dans un hôtel, il va payer le tarif indiqué à l'hôtelier. L'hôtelier va devoir reverser une sorte de remerciement du service rendu à la

---

<sup>90</sup> L'allotement est la quantité de sièges attribués sur contrat par une compagnie aérienne à un voyageur ou la quantité de chambres attribuées par un hôtel. Selon les cas, cela peut aller d'à peine quelques places à plusieurs centaines, voire plusieurs milliers, pour les voyageurs les plus importants. Bien entendu, vu la quantité dans ce dernier cas, le tour-opérateur bénéficiera de meilleurs tarifs de la part du transporteur.

centrale, une commission (pourcentage d'un prix de vente servant à rémunérer les services d'un distributeur).

Le développement de la distribution électronique a succédé à une époque où l'agence téléphonait ou envoyait un télex à la compagnie aérienne pour réserver le voyage du client. Il signifiait alors une révolution importante puisque les règles de tarification et d'accès à la disponibilité devaient être formalisées pour que les produits puissent être distribués, faute de quoi la compagnie aérienne perdait totalement le contrôle de son inventaire. Le partenariat entre les technologies et le tourisme s'est accru depuis la dérégulation du transport aérien américain en 1978. La dérégulation a fait des technologies de l'information un outil de plus en plus indispensable (Poon, 2002).

Les années 1980 sont marquées par l'arrivée massive des **grands systèmes de réservations** professionnels focalisés sur les gains de réactivité et de diminution des coûts de transaction (Saglietto, 2002). Ces terminaux de réservation dont les coûts importants étaient initialement à la charge des compagnies commencent à entrer dans les agences de voyage. Les compagnies aériennes ont ainsi pu transférer une partie de leur gestion administrative de réservation aux agences contre une commission (un pourcentage est prélevé sur chaque transaction effectuée). Pour convaincre les agences de voyage d'utiliser leur terminal, les transporteurs ont étendu les services offerts en les ouvrant à d'autres produits touristiques comme les hôtels, les locations de voitures. Ces derniers, pour entrer dans la base, doivent s'acquitter d'une commission, ce qui augmente la profitabilité des systèmes de réservations. Ainsi, les compagnies aériennes en créant ces GDS, contribuent à développer une nouvelle activité à forte valeur ajoutée. Les GDS procurent à un agent de voyage la possibilité d'accéder à la disponibilité et aux tarifs des prestations hôtelières sur un même écran. Les GDS permettent en effet d'afficher les produits des compagnies aériennes dans un réseau très étendu d'agences de voyage (aujourd'hui les GDS couvrent 500 000 agences de voyage). Il existe quatre GDS majeurs, Amadeus, Sabre, Galileo et Worldspan, créés par des compagnies aériennes et un GDS hôtelier, Pegasus<sup>91</sup>.

La valeur et l'intérêt de ces GDS proviennent des avantages que procurent les effets réseaux. Ces biens informationnels sont à l'origine d'externalités positives, se manifestant sous la forme d'« effets de réseaux » ou d'effet de clubs. L'utilité d'un bien va dépendre du nombre d'utilisateurs. Plus la base installée d'utilisateurs augmente, plus il y a d'utilisateurs qui adoptent le produit. Les externalités de réseaux sont selon Cave et Mason (2001) « *le fait que*

---

<sup>91</sup> Le lecteur trouvera en annexe 2.1., un descriptif des principaux GDS.

*la valeur d'un ensemble d'ordinateurs s'accroisse avec le nombre des ordinateurs interconnectés. La valeur de la connexion s'accroît, des avantages que tire chaque individu du fait de pouvoir communiquer avec d'autres, des avantages indirects sont aussi associés à un réseau de grande taille. Plus un réseau est développé, plus de nouveaux services peuvent être offerts sur ce réseau » (ibidem, p.3).* Ce type d'externalités de réseau procure à ceux qui en bénéficient un avantage concurrentiel. La croissance devient donc un impératif stratégique car elle permet la réalisation d'économies d'échelles classiques mais également d'économies d'échelles liées à la demande. En début d'activité, le seul impératif pour une entreprise est d'atteindre la taille critique. Au delà, le marché augmentera tout seul.

### **2.1.3.3. Une première expérience d'accès des informations au consommateur final : le Minitel**

L'arrivée du Minitel en 1982 va changer beaucoup de choses et tout d'abord l'accès au grand public à un plus large système d'informations. Mis sur le marché par la Direction générale des Télécommunications (DGT), prédécesseur de l'opérateur public France Télécom et utilisable uniquement en France, le Minitel est un terminal vidéotex<sup>92</sup> servant à la consultation de banques de données. Le Minitel fut le premier réseau de grande ampleur à permettre au public de commander des produits, de réserver un billet de train ou d'avion, d'effectuer diverses opérations bancaires, de dialoguer avec un anonyme à l'autre bout du pays, sans se déplacer. C'est un remarquable support de vente à distance. Plusieurs raisons expliquent son succès : sa mise à disposition gratuite auprès des abonnés du téléphone par la DGT ; son accès facile à un annuaire électronique puis à un nombre croissant de services par le biais des nombreux kiosques (3613, 3614, 3615, etc.) ; sa méthode de facturation des services sur la durée de consultation et non sur la distance et, en plus, sans abonnement ; son aspect sécurisé des opérations. Les services Minitel les plus consultés dans le domaine du tourisme étaient les services pratiques indiquant les horaires et tarifs de certaines prestations, donnant des informations susceptibles de déboucher sur une réservation (les réservations se faisant toujours par l'intermédiaire des centrales d'appel) comme par exemple, le 3615 SNCF ou le 3615VVF. Même s'il n'a pas les qualités graphiques de l'Internet, le Minitel<sup>93</sup> rassure les consommateurs français et a ouvert la voie vers un nouveau système de diffusion des informations.

<sup>92</sup> Système permettant à la demande de l'utilisateur la visualisation sur un écran de télévision de pages d'informations codées sous forme numérique et stockées dans une base distante.

<sup>93</sup> En décembre 2005, le parc d'accès au service Minitel est de 6,7 millions de postes de consultation (terminaux dédiés et émulateurs sur PC) ; une baisse linéaire du nombre de consultations s'observe depuis 1993 malgré les efforts constants de France Telecom pour donner des seconds souffles au Minitel.

#### **2.1.3.4. Les activités liées à l'Internet : le e-tourisme**

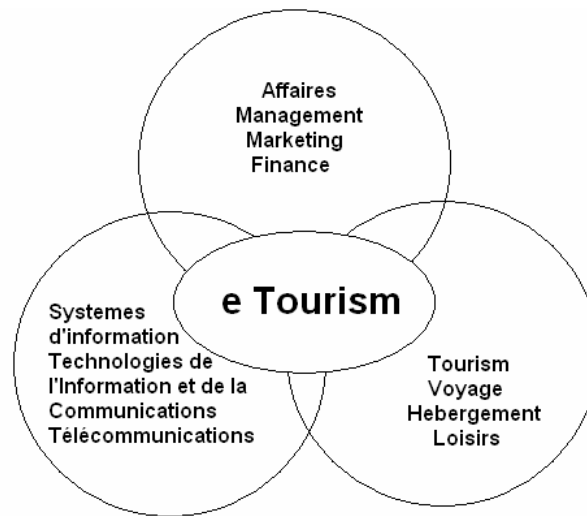
Les technologies des années 1990 sont bien différentes des précédentes. Alors qu'auparavant, les technologies étaient limitées dans leur capacité d'interagir avec le consommateur, aujourd'hui elles sont connectées 24h/24 et sont interactives. Parallèlement, le marché de l'ordinateur personnel connaît un essor fulgurant. La puissance de calcul des équipements augmente tandis que les prix chutent. Alors qu'auparavant les microprocesseurs ne traitaient pas l'information, ils sont devenus de gigantesques calculatrices qui avalent les données ; dans les années 1990 les ordinateurs deviennent intelligents.

En arrière plan des batailles technologiques et industrielles concernant les standards dont nous avons parlé précédemment, se préparait l'Internet. Historiquement, l'Internet s'est créé pour mettre en relation en interne de grandes structures telles que le Pentagone, puis les laboratoires de recherche des universités américaines. La multiplication de ces réseaux, leurs interconnexions grâce aux liens « hypertexte », ainsi que le développement d'un langage standard ont donné naissance à ce que nous connaissons aujourd'hui. Ce rappel historique n'est pas anodin puisqu'il met en avant le principe de base de l'Internet : la notion de réseau.

L'Internet est donc un réseau mondial créé par l'interconnexion de réseaux ou d'ordinateurs (publics ou privés), fournissant de multiples services : courrier électronique, transfert de fichiers, serveurs d'informations multimédias, forums, vidéoconférence. En effet, c'est cette capacité à établir un lien d'un site à un autre qui donne toute sa puissance à l'Internet et de cette faculté que vient l'expression « surfer sur la toile ». Internet vise à ouvrir l'accès aux bases de données et aux informations au plus grand nombre d'individus ; il est la forme la plus spectaculaire et la plus étendue des « autoroutes de l'information ». Ainsi, un texte présentant l'ensemble des musées de Paris pourrait renvoyer vers les sites Internet des musées cités et ceux-ci vers le site d'artistes exposés. L'application systématique de cette stratégie aboutit à la naissance d'une véritable centrale d'informations touristiques.

L'e-tourisme désigne les activités d'affaires utilisant les TIC dans le champ du voyage et du tourisme, on parle aussi d'e-business du tourisme. L'e-business correspond au processus qui permet *« l'amélioration des affaires grâce ou à travers la connectivité »* (PriceWaterhouseCoopers, 2005) et *« l'utilisation des technologies internet pour améliorer et transformer les principaux processus d'affaire »* (IBM, 2005). L'e-tourisme permet, à travers l'utilisation des outils TIC et à la connectique directe d'opérer de façon plus efficiente les relations interentreprises et d'accéder directement au consommateur final. La figure représente les domaines d'activités du e-tourisme selon Buhalis (2003)

**Figure 2.4 : Les domaines d'activités du e-tourisme**



*Source : Buhalis (2003)*

Selon une étude réalisée par la Sofres<sup>94</sup> en octobre 2006, Internet est la première source d'information utilisée par les internautes dans le cadre de l'organisation de leurs voyages : 77% des internautes ayant voyagé au cours des 12 derniers mois ont déjà utilisé Internet pour choisir, préparer ou acheter un voyage. Parmi les autres sources d'information utilisées, les internautes citent, entre autres, l'entourage (71%), les guides touristiques (54%) et les brochures fournies par les professionnels (48%).

#### **2.1.3.5. Le m-tourisme ®**

Le concept de m-tourisme® a été déposé par la Telecom Valley<sup>95</sup> en 2001. Cette association est à l'initiative d'un événement visant à rassembler lors d'une journée annuelle des professionnels du tourisme et les prestataires des nouvelles technologies. Cet événement Tourism@ rend compte chaque année de l'avancement des innovations et des nouveaux usages technologiques dans la filière touristique. Fort de son expérience, l'événement a permis de cerner de nouvelles tendances et notamment les avancées technologiques autour de la mobilité des touristes. C'est de là qu'est né le concept de « m-tourisme ® ». Ce concept comprend toutes les options sans fil facilitant les activités des voyageurs en mobilité.

Les opérateurs reconnaissent l'importance des applications de contenu à forte valeur ajoutée et c'est d'ailleurs la voie qu'ils cherchent à prendre dans le secteur du tourisme. La

<sup>94</sup> Source : [http://www.tns-sofres.com/etudes/sesame/061006\\_internetvoyages.htm](http://www.tns-sofres.com/etudes/sesame/061006_internetvoyages.htm).

<sup>95</sup> La telecom valley est une association regroupant des industriels spécialisés dans les télécommunications, des écoles et des partenaires publics.

convergence des technologies mobiles et de l'Internet offre aux entreprises de réelles opportunités en termes de métiers et de sources de revenus. Le succès des stratégies de m-business est étroitement lié à certaines réalités propres à l'outil mobile.

D'importantes divergences existent et persisteront entre différents pays, et notamment entre l'Europe, le Japon et les USA au niveau du comportement social et des conditions de marché liés aux outils de la mobilité. Ainsi par exemple, historiquement les opérateurs japonais (KDDI, J-Phone et NTT DoCoMo) sont les pionniers et ont acquis une avance considérable en matière d'Internet mobile dès 1999 notamment grâce à l'i-mode. De leurs côtés, les USA accusent un retard sensible en matière de services mobiles en raison de la multiplicité des normes existantes. L'explosion de la téléphonie mobile a suscité, de la part des opérateurs, l'offre de nouveaux services associés aux téléphones portables, PDA ou blackberry<sup>96</sup>. Selon l'ART, 75% des Français détiennent désormais un téléphone mobile. Et même si les applications mobiles en Europe ont pris plus de temps pour séduire semble-t-il les utilisateurs, l'Internet mobile s'est néanmoins beaucoup développé ces dernières années, notamment avec le WAP (Wireless Application Protocol). Le WAP est un protocole qui convertit les pages web dans un format lisible sur un écran de téléphone portable. Il donne accès à une multitude de services où le tourisme est de plus en plus présent. A l'heure où les nouvelles technologies de l'information et de la communication passent par la convergence des médias, une nouvelle norme, l'UMTS (*Universal Mobile Telecommunication System*), paraît idéale pour combiner l'Internet au téléphone portable<sup>97</sup>.

Les services de voyage offerts par les portails UMTS combinent la réservation de billets d'avion ou de chambres d'hôtel en temps réel. Outre la mobilité, le téléphone portable et les autres terminaux mobiles (PDA, Smartphone, GPS) bénéficient d'atouts considérables ; le téléphone portable est moins cher et moins complexe d'utilisation que l'ordinateur personnel. Il permet également de contourner la barrière à l'achat que constitue la crainte de l'insécurité et de paiement car l'utilisateur, identifié par sa carte SIM, effectuera son paiement par l'intermédiaire de sa facture de téléphone. Aujourd'hui la tendance porte sur la miniaturisation notamment sur la convergence Mobile/Multimédia.

Les technologies Wi-Fi (Wireless-Fidelity) et Bluetooth permettent également de créer de véritables réseaux locaux sans fil (Boso, 2003). Se sont également développés de nombreux

---

<sup>96</sup> Famille d'appareils sans fil produits par *Research in Motion* (Ontario, Canada). Ces petits appareils sont disponibles sous forme de pagers et d'assistants personnels. Ils sont conçus pour se synchroniser avec Microsoft Exchange et plusieurs autres systèmes de courrier électronique. Ils sont constamment accessibles et se synchronisent avec la messagerie électronique en permanence.

<sup>97</sup> Se sont succédées plusieurs normes (GSM –*Global System for Mobile Communication*- ; GPRS –*Global Packet Radio Service* - et l'UMTS -) quant à la vitesse de transmission des données.

points de connexion sans fil à Internet nommés « hotspots » que l'on trouve de plus en plus dans les aéroports, dans les halls d'hôtels, de gares, etc. Selon Bannwarth et Marzloff (2005), le numérique va au-delà de l'information et permet une multitude de fonctionnalités telles que l'accompagnement du client, la transaction, le guidage, la géolocalisation, les accessibilités, le lien client, etc. Les TIC modifient les modes de consommation et les méthodes commerciales. La SNCF travaille depuis 2001 sur un concept de ticket virtuel qui consisterait à envoyer à un client les coordonnées de son voyage par message SMS sur son mobile. Comme pour le ticket imprimable à domicile, la SNCF craint les fraudes. Au Royaume-Uni, le e-ticket, baptisé fast ticket, existe depuis 2000 chez Virgin Rail.

Le terme m-Business donne une définition plus large des opportunités d'affaires offertes par les usages mobiles : il comprend la notion de la transaction mais fait également référence à tout échange de données le long de la chaîne de valeur et dans les processus de la firme à l'aide de la technologie de l'Internet mobile. Le m-Business décrit une application dans la firme ayant une fin économique, le terme « Internet mobile » fait référence aux technologies employées à cet effet. L'encadré 2.3 propose une illustration des possibilités offertes par les outils mobiles et appliquées au tourisme.

**Encadré 2.3. : Exemple d'application de m-tourisme, Mister Guide**

Mister Guide est une application fonctionnant sous Pocket PC accouplée avec un récepteur GPS. Elle permet aux touristes de pouvoir se géo-localiser dans plusieurs villes françaises et d'accéder à une base de données de contenus. Cette base de données comprend de nombreuses informations touristiques ou historiques. Les touristes pourront entre autres retrouver des informations sur la ville, ses monuments, ses hôtels, ses lieux chics ainsi que ses musées. L'utilisation du WiFi (Internet sans fil) permet une actualisation en temps réel de la base de données grâce aux nombreuses bornes réparties dans les villes ou monuments. Un appareil photo intégré permettra aux touristes de prendre des photos tout au long de ses déplacements et de les imprimer ou de les envoyer par email à son retour à l'hôtel. Un système de recherche poussé permettra également aux touristes de se localiser et de faire une recherche sur les services à proximité de sa position. (*source : projets déposés lors du concours Tourism@2004*)

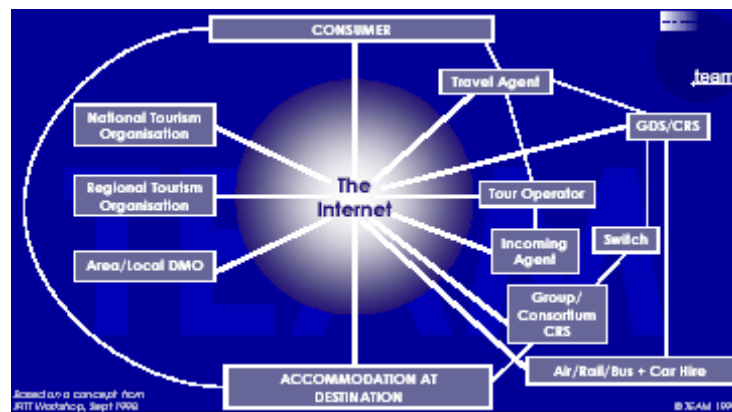
En résumé, « l'information émane d'une même base de données qui se présente sous différentes formes selon les supports, Minitel, téléphones portables, pagers, micros en ligne, terminaux Internet, bornes Internet, télévisions interactives » (Secrétariat d'Etat au tourisme, 2003, p. 45). Les TIC constituent donc l'ensemble des technologies, des systèmes de réservation au Minitel en passant par le téléphone, le téléphone mobile, l'assistant personnel, le micro en ligne, les terminaux Internet, les bornes interactives, la radio, la presse, la télévision interactive, les CD ROM communicants, les logiciels de gestion client, l'Intranet,

etc. Tous ces médias peuvent donner un contenu moins flou et plus vivant à un produit intangible comme le tourisme. Ils sont complémentaires et sont le plus souvent utilisés simultanément. Ces technologies n'ont de valeur que par l'usage et les services qu'elles peuvent rendre aux utilisateurs. Cette « net économie » a pour conséquence une réorganisation accélérée des flux de production et d'acquisition de l'information.

## 2.2. Les conséquences de l'intensification des TIC dans le tourisme

Selon Origet du Cluzeau et Vicériat (2000), les TIC interviennent sur le secteur du tourisme d'abord au niveau du modèle économique général, en créant des conditions favorables au développement des pratiques récréatives et touristiques puis au niveau du secteur, en ouvrant de nouvelles opportunités de croissance. Ainsi, l'émergence de l'ensemble des TIC a bouleversé la chaîne de valeur traditionnelle de la distribution en rendant accessibles au consommateur final la plupart des informations réservées jusqu'alors aux intermédiaires, tour-opérateurs, agences de voyage et offices de tourisme.

Figure 2.5 : Le e-tourisme



Source : IFITT Workshop, Sept 1998

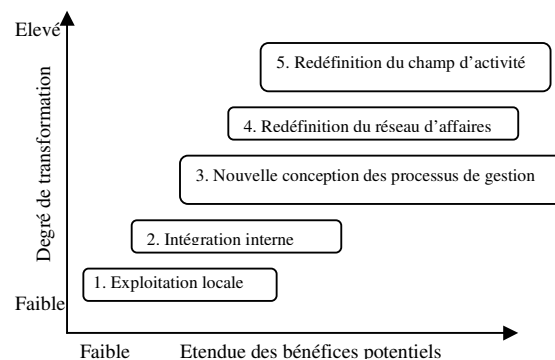
Ces TIC ont donc entraîné de profondes restructurations organisationnelles, sous-tendues par une concurrence accrue et des mouvements de concentrations importants (Longhi, 2003). Selon Porter et Millar (1985), les TIC ont un impact sur trois éléments : elles changent la structure de l'industrie et par là même les règles de la concurrence, elles créent les conditions favorables pour que les entreprises obtiennent des avantages concurrentiels et offrent de nouvelles opportunités d'affaires par la découverte de nouveaux marchés. Nous proposons d'étudier ces aspects dans les sections suivantes.



### 2.2.1. La trajectoire technologique de la filière touristique

Les technologies appliquées au tourisme semblent avoir suivi une certaine trajectoire technologique au sens de Dosi (1984) et se sont développées selon l'évolution des besoins des entreprises touristiques dans leurs relations client et/ou dans leurs relations interentreprises. La notion de trajectoire technologique (Dosi, 1984 ; Nelson et Winter, 1982) se définit comme une modification et une amélioration entre les dimensions technologiques et les dimensions économiques. Dosi (1984) souligne que le paradigme technologique est une approche qui décrit conceptuellement des problèmes à affronter et des exigences à satisfaire, des principes scientifiques auxquels recourir et des technologies spécifiques à utiliser concrètement. L'auteur précise aussi que l'émergence d'un nouveau paradigme technologique est déterminée par le progrès scientifique et est stimulée par les difficultés rencontrées. Il présente le paradigme technologique comme un modèle et un ensemble de solutions à des problèmes technologiques choisis, basées sur des technologies. La trajectoire technologique est caractérisée au départ par un potentiel qu'il faut développer, avec la particularité qu'une « trajectoire technologique commune » est poursuivie par un ensemble d'entreprises appartenant à la même catégorie. Dans la filière touristique, les TIC sont venues en premier lieu faciliter le traitement et la gestion de l'information complexe à laquelle faisaient face les entreprises puis, elles ont accompagné les changements en suscitant, par leur utilisation, de nouvelles manières de les concevoir. L'observation des entreprises touristiques depuis une trentaine d'années révèle une évolution du rôle des TIC passant de leur fonction traditionnelle de support des activités à celle, plus novatrice, d'instruments de base d'une stratégie. La figure 2.6 suivante de Reix (2004) et empruntée à Venkatraman, (1991) résume cette évolution des usages des technologies.

**Figure 2.6 : évolution des niveaux de définition et d'impact des systèmes d'information**



*Source : Reix, 2004*

### **2.2.2. L'évolution du rôle des intermédiaires et les bouleversements occasionnés par le web**

Les intermédiaires sont nés dans la filière touristique à l'initiative des producteurs qui nécessitaient une coordination de leurs activités ainsi que la mise en commun d'un certain nombre de ressources notamment technologiques. Ces intermédiaires restent des acteurs incontournables qui sont pourtant en permanence contournés (Treboul, 1998). L'Internet implique un phénomène de désintermédiation, c'est-à-dire l'élimination du besoin des services d'intermédiaires traditionnels tels les agences de voyage (Le Roux et Bédard, 1995). Par ailleurs, on note un phénomène de ré-intermédiation initié par ces mêmes firmes qui, pour survivre, ont dû trouver une nouvelle place sur le marché en adoptant les TIC et en innovant pour offrir des services plus larges à leurs clients. Nous proposons d'étudier ces mouvements auxquels ont dû faire face les GDS, les tour-opérateurs et les agences de voyage.

#### **2.2.2.1. La reconversion des GDS : des activités marchandes diversifiées**

Les GDS ont bénéficié pendant plusieurs années d'une position quasi monopolistique. En raison de l'importance qu'ont pris ces systèmes dans la stratégie et la chaîne de valeur du tourisme, ainsi que leurs liens financiers avec les compagnies aériennes, potentiellement génératrices de favoritisme, les pouvoirs publics américains et européens les ont soumis à un cadre réglementaire strict. Ainsi, ils étaient dans l'obligation de diffuser les informations uniformément et de facturer leurs services suivant les mêmes conditions quelles que soient les compagnies aériennes. La facilitation de la distribution par Internet et la réduction de coût qu'ils permettent, ont poussé ces dernières à se retirer du capital des GDS (hormis Air France qui garde des parts dans Amadeus, considérant sa participation comme stratégique) et à contourner leurs anciennes filiales en créant des portails coopératifs pour distribuer leurs billets à moindre prix et en direct. On peut citer par exemple Orbitz aux Etats-Unis et Opodo en Europe. Depuis le 31 juillet 2004, l'activité des GDS a été déréglementée aux Etats-Unis et est en étude à Bruxelles. Dans le même temps, les tour-opérateurs, lassés de reverser une commission à chaque opération aux GDS, ont créé tout d'abord des sites BtoB dédiés aux agences puis, se sont regroupés sous un portail professionnel Ceto, un site multi-Tour-Opérateurs. De même, les compagnies aériennes subissant la concurrence des low-cost, mettent une pression aux GDS pour qu'ils baissent les redevances.

Ainsi, dans ce nouveau cadre juridique et technologique, les activités des GDS ont été bouleversées et les ont poussés à rechercher de nouvelles sources de valeur ajoutée. Pour palier à ces difficultés, les GDS ont adopté plusieurs stratégies comme l'enrichissement de

leurs bases de données avec l'introduction des offres d'un grand nombre de nouvelles compagnies et notamment des « low-cost ». Ces bases permettent aux agences d'accéder à l'ensemble de leur programme de vols, aux disponibilités de dernière minute ainsi qu'à la totalité des inventaires. Les GDS veulent également améliorer leur offre tour-operating en intégrant à leur système des moteurs multicritères pour comparer les offres. Les GDS ont mis en place des baisses de tarifs pour les compagnies aériennes et des attentions commerciales importantes. Contraints par la perte de leurs anciens clients (les compagnies aériennes) et la réduction de leurs « *booking fees* » (frais de réservation), les GDS ont dû identifier de nouveaux vecteurs de croissance et diversifier leurs activités. Ils ont dû trouver de nouvelles sources de revenus et, pour cela, ils ont proposé un accès direct de leurs offres au consommateur final (Eaasy Sabre). Cette démarche n'a cependant pas trouvé le succès escompté malgré les améliorations des interfaces de navigation. Pour se rapprocher du client final, ils ont finalement opté par le rachat d'opérateurs de la distribution en ligne tels que les portails coopératifs Opodo, Zuji en Asie et Orbitz. Ainsi, grâce à leur savoir-faire technologique et à l'étendue de leur réseau commercial, les GDS s'engagent sur d'autres marchés, à savoir la fourniture de services technologiques (ex : amadeus) et la distribution en ligne à destination du consommateur final. Amadeus s'est clairement positionné pour apporter une aide technologique, ainsi que sa connaissance du marché du voyage, à des agences de voyage qui voulaient se créer en ligne. La position d'Amadeus est défensive face à l'arrivée des agences en ligne américaines.

#### **2.2.2.2. Les tour-opérateurs : renforcement des partenariats stratégiques**

Selon Treboul (1998), le métier de tour-opérateur consiste à assembler des prestations de transport, d'hébergement et d'animation à tarif négocié. Les tour-opérateurs proposent des prix que le client ne pourrait obtenir s'il organisait seul son voyage<sup>98</sup>. Ils bénéficient de tarifs réduits de la part des producteurs en réservant à l'avance un certain nombre de prestations comme des chambres d'hôtels (allotement) et des places d'avions aux compagnies aériennes. Ils assurent le lien entre les producteurs de services touristiques (hôtels, transport, etc.) et la distribution (les agences de voyage). Ce sont les fabricants du voyage et, nous l'avons vu au chapitre 1, ils proposent tout un ensemble de produits touristiques allant du vol sec au package plus ou moins élaboré. La valeur ajoutée du tour-opérateur provient de sa capacité à

---

<sup>98</sup> Une récente étude (2003) réalisée par des analystes de la banque d'investissement Goldman Sachs a reconstitué via le net des packages proposés par Club Med, Kuoni, myTravel et First Choice. Sept fois sur dix, le tarif du forfait recomposé par les analystes s'est révélé moins cher que celui présenté dans la brochure par les voyagistes. (Emilie Parnière, bureau de la stratégie, Direction du Tourisme, 2004).

proposer des nouveaux produits (ils renouvellent leur offre tous les 3/5 ans en changeant leur portefeuille d'hôtels) et à négocier les prix. Les TO choisissent entre deux possibilités : se spécialiser sur des niches de marché (Terre d'Aventure, Voyageurs du Monde) ou opter pour une approche généraliste (Club Med, TUI<sup>99</sup>, Jet Tour, Look Voyage, Fram, etc.).

La pression qui pèse sur les TO ainsi que les exigences inhérentes à leurs activités (faire des économies d'échelles sur l'achat d'un grand nombre de prestations revendues individuellement), les obligent à rechercher la taille critique, pour peser sur les prix et répondre aux attentes de leurs clients par un accès aisé aux différents stocks. Le modèle d'intégration qui prévalait en Europe jusqu'au début des années 2000 consistait à maîtriser toute la chaîne du voyage, des activités situées en aval (acquisition de distributeurs) à celles en amont (acquisition de fournisseurs). Ces dernières nécessitent de lourds investissements et ne peuvent être le fruit que de grands groupes tels que TUI ou Thomas Cook par exemple. Ces pratiques permettent aux TO de contrôler tout ou partie de la filière touristique et d'avoir ainsi un pouvoir accru sur le marché. Cela leur permet également d'optimiser des synergies technologiques ou commerciales avec les différentes activités du groupe et de réaliser des économies d'échelle et des baisses de coûts. Ces stratégies rendent plus difficile l'arrivée de nouveaux concurrents vu les investissements importants en capital que cela requiert.

Il existe une concurrence entre les TO et les distributeurs et entre les TO eux-mêmes. La constitution de grands groupes tels que TUI renforcent la concurrence entre les voyagistes pour être référencés par les réseaux (Parniere, 2004). Avec l'arrivée de l'Internet, ils ont perdu ce monopole. Tout d'abord des agences en ligne se sont créées et sont venues fortement concurrencer les TO. En effet, alors que ces agences permettaient aux TO d'écouler leurs invendus à un tarif réduit, elles sont devenues d'importants canaux de distribution et ont adopté, comme tout prestataire touristique, une politique de contournement des intermédiaires. Elles aussi vont directement négocier avec les producteurs, activités jusque là réservée aux TO, afin de proposer des packages à tarifs réduits à leurs clients. Ces produits sont standardisés et comportent des prestations simples. De même que des acteurs traditionnellement fournisseurs des voyagistes, se sont mis à vendre leur offre sans passer par des intermédiaires. Des compagnies aériennes et des hôteliers développent leurs propres sites ou portails coopératifs afin d'offrir en direct des prestations aux consommateurs finals. Une

---

<sup>99</sup> Ancien groupe industriel reconverti dans le tourisme en 1997, Preussag (son ancienne dénomination sociale) s'est développé rapidement sur les marchés nord-européens puis français (rachat de Nouvelles Frontières). Fin 2003, il a lancé sur le marché français un nouveau TO, TUI France. Groupe verticalement intégré, TUI AG possède des compagnies aériennes (Hapag Lloyd, Britannia, Corsair), des chaînes d'hôtels (RIU, Robinson Club) et des agences réceptives. L'ancien groupe industriel possède, à travers ses filiales, 92 avions, 150 000 lits hôteliers, 82 tour-opérateurs et plus de 3 700 agences.

grande difficulté pour les voyagistes réside dans la mise en ligne du catalogue. D'autre part, la constitution de grands groupes tel que TUI et Thomas Cook, sur le marché français, a accru la concurrence auprès des distributeurs.

Traversant ainsi une crise économique et financière depuis quelques années, les grands groupes constitués revoient leurs positions et leurs stratégies de consolidation. Les TO s'orientent désormais vers des partenariats stratégiques avec les réseaux de distribution et privilégient la sous-traitance. D'autres privilégient l'intégration horizontale à l'intégration verticale en acquérant des TO spécialistes. On peut imaginer un profond bouleversement dans le secteur. Seuls quelques grands réseaux pourront survivre, aux côtés d'agences indépendantes qui auront choisi de se spécialiser dans un segment où elles pourront apporter un savoir-faire particulier. L'hyper spécialisation est également une solution développée par les agences pour rester sur le marché. Ces dernières années, l'engouement a été pour les voyages culturels. Chacun essaie de capter une clientèle dont la consommation ne devrait pas décroître ces prochaines années.

#### **2.2.2.3. Les agences de voyage : la distribution traditionnelle en pleine mutation**

Les agences de voyage indépendantes se voient dessiner un nouvel horizon avec les TIC. Elles, qui jouaient jusqu'à présent un relais indispensable entre les producteurs et les clients, voient leur rôle s'amenuiser, au point où la question de savoir si elles vont perdurer se pose depuis quelques années. En effet, les difficultés subies par les transporteurs, les TO et les GDS se sont répercutées sur l'activité du dernier maillon de la chaîne, les agences. De plus, de nombreuses compagnies aériennes ont trouvé dans Internet un outil pour obtenir un avantage par les coûts, Internet leur permettant alors de ne plus passer par les agences de voyage, de pouvoir négocier directement avec leur client et donc d'économiser la commission requise par ces dernières qui était jusque là de 6.7 à 9% du montant des billets d'avion vendus aux agences, de 6.7 à 7% pour les billets de train et de près de 20% pour les forfaits. Ainsi, les agences doivent affronter la problématique de la suppression de la commission aérienne (1<sup>er</sup> Avril 2005). Air France est une des dernières compagnies en 2005 à supprimer les commissions aux agences de voyage, la décision ayant été prise après avoir constaté qu'Internet était le canal de distribution le plus économique pour le consommateur final. Or, dans la mesure où les agences tirent l'essentiel de leurs revenus de la billetterie : 50 % des billets aériens vendus par les agences de voyages étaient des billets de la compagnie nationale et 75 % de leur chiffre d'affaires était à imputer à la billetterie, leur source de revenus majoritaire a été supprimée. Jusqu'à présent, l'agence était rémunérée par le fournisseur,

désormais elle doit reporter cette perte de rémunération sur le client en frais de dossier. Le risque est de voir les clients basculer sur Internet où les frais sont moins élevés.

Les TO quant à eux créaient leur propre réseau de distribution pour, d'une part bien sûr contourner les agences traditionnelles et les fameuses commissions qui leur étaient redistribuées, mais d'autre part pour vendre de manière plus efficiente leurs propres produits, qu'ils maîtrisent et connaissent mieux et pour proposer des produits exclusifs aux consommateurs finals. En effet, le nombre trop important de marques TO et de points de vente d'agences de voyage donne lieu à une dispersion de l'offre et de la demande. De plus, les agences traditionnelles voient l'apparition de concurrents directs tels que les agences de voyage en ligne. Le pionnier fut Degriftour en 1996, les années qui ont suivi ont vu apparaître ebookers, Lastminute, Anyway, Go voyage, etc.

Internet offre des avantages aux agences de voyage. Les « accès pro » permettent aux distributeurs d'accéder directement aux disponibilités des producteurs pour vendre en temps réel des produits et les moteurs multi TO permettent aux agences de faire des recherches multicritères et multimarques mais également de faire des comparaisons entre les prestations des TO. Au vu de la multitude des offres qui se présenteront aux consommateurs sur le Net, l'agence gardera un rôle important de conseil auprès du client afin qu'il puisse choisir son voyage. En effet, elle pourra, en fonction des désirs du consommateur, faire un état des lieux des différentes offres et sélectionner celles qu'elle estime être les meilleures pour son client. Elle constituera donc une aide précieuse pour les consommateurs ne désirant pas passer trop de temps dans la recherche de leurs vacances idéales, d'autant plus que les agences de voyage disposent d'un plus grand nombre d'informations sur les différents produits touristiques disponibles. En outre, l'agence pourra toujours proposer ses services aux clients ne maîtrisant pas très bien les outils de recherche Internet, ou tout simplement ne disposant pas d'Internet.

Ainsi, il semble que l'avenir des agences de voyages passe par une redéfinition de leurs activités. Du tout produit, elles se doivent d'apporter des services autres que ceux proposés par les agences généralistes et cela passera par une utilisation performante des systèmes informatiques, des innovations de produits, des formules de crédit adaptées, des cartes de fidélité et de la personnalisation. Internet se pose comme un nouveau média supplémentaire, mais aussi complémentaire que les agences doivent analyser comme un nouvel outil de travail.

Sont-elles réellement en danger ? Disparaîtront-elles vraiment, comme certains professionnels le prédisent ou connaîtront-elles seulement des difficultés passagères dues à la modification de leur environnement ? Les nouvelles technologies peuvent-elles les remplacer ? Vendre un

service reste cependant un métier à part où la valeur sociale du produit et ses multiples connotations demandent une attention particulière. Supprimer le face à face ne semble pas encore aujourd'hui envisageable.

**En définitive**, l'émergence d'Internet a bouleversé la chaîne de valeur traditionnelle de la distribution en rendant accessibles au consommateur final la plupart des informations réservées jusqu'alors aux intermédiaires, tour-opérateurs, agences de voyage et offices de tourisme. Dans ce nouveau contexte, et depuis 2001, les compagnies aériennes ont décidé de se regrouper sous forme de consortium utilisant les technologies les plus récentes avec une vitrine Internet unique. Elles abandonnent donc leurs intérêts dans les GDS qui se transforment petit à petit en organisateurs de voyage en ligne et viennent concurrencer leurs propres clients (les agences de voyage). Ces consortia et autres agences de voyage en ligne proposent la plupart du temps non seulement des vols secs mais également des modes d'hébergement, des locations de voiture et des packages (Opodo, Belvedair, VoyageSncf.com, etc.). Par ailleurs, les organismes de gestion des destinations qui, par le passé, ont été essentiellement des fournisseurs d'informations et ont facilité les relations entre touristes et entreprises, seront de plus en plus engagés dans les transactions concrètes. Nous venons de faire le constat que les TIC ont d'une part eu un impact considérable sur la filière touristique et qu'elles sont d'autre part un potentiel d'affaires pour les entreprises touristiques. Cependant, à l'instar de Davidow et Malone (1992), nous considérons que, sans une réflexion d'ensemble sur la façon de créer les conditions favorables à une réorganisation de l'entreprise autour du contenu informationnel des technologies de l'information, l'organisation s'expose à constater que la seule maîtrise technique n'est pas suffisante pour envisager la création d'un avantage concurrentiel substantiel et durable. Dans cette optique, Alban et Ducateau (1995) parlent de co-évolution singulière et parallèle des contenants informationnels que sont les technologies de l'information avec les pratiques et les besoins en outils organisationnels structurant des organisations. Il semble donc vain pour une organisation de miser sur la seule technologie surtout si on observe que les techniques progressent et se modifient sensiblement plus vite que les organisations ne les intègrent et ne les assimilent. Cela nous conduit à une nouvelle interrogation qui est de savoir comment s'effectue effectivement la relation entre les TIC et le tourisme au sein des entreprises.

## CHAPITRE 3

# LES IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES ET STRATEGIQUES DES TIC DANS LES ENTREPRISES TOURISTIQUES

---

### INTRODUCTION

La diffusion continue des TIC dans tous les secteurs économiques montre simultanément une accélération et une intensification des échanges (Gollac et *al.*, 1999) qui nécessitent une réactivité de la part des entreprises. Ainsi, la convergence observée entre les TIC et les activités touristiques au niveau global de la filière, nous pousse à vouloir mieux comprendre ce qui se passe au niveau des entreprises touristiques qui pour près de 98% d'entre elles sont des TPME aux ressources souvent limitées.

Ce troisième chapitre vise à étudier, à travers les principaux travaux de la littérature, quelles sont les relations envisageables entre les TIC et les organisations (1.). Selon Markus et Robey (1988) trois perspectives principales peuvent être retenues, un impératif technologique, un impératif organisationnel et une perspective émergente. Adoptant le modèle de Brousseau et Rallet (1997), nous considérons que les TIC et les organisations évoluent conjointement dans le temps et que le sens de la causalité (organisation versus technologie ou technologie versus organisation) dépend de la phase à laquelle se trouve le processus d'implantation d'une TIC. Il convient dès lors, de repérer les conditions favorables à l'implantation<sup>100</sup> d'une TIC au sein de l'organisation et d'étudier les changements potentiels que les TIC peuvent avoir sur l'organisation.

Par ailleurs, comme il en a été question dans le chapitre 2, les TIC sont apparues comme une source d'avantage concurrentiel (différenciation, augmentation de la productivité, création de nouveaux marchés) pour les entreprises. Parmi les options stratégiques possibles se trouve l'innovation, laquelle fera l'objet d'une attention particulière dans une seconde section (2.).

---

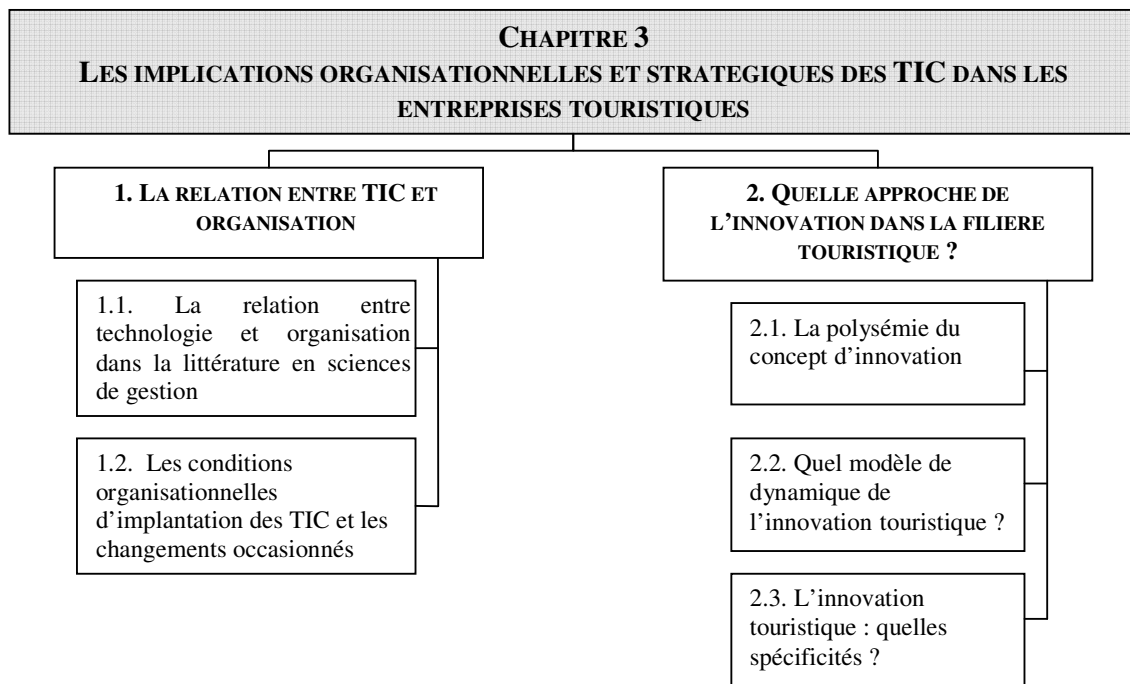
<sup>100</sup> Nous utilisons le terme « **implantation** » (« *implement* » en anglais), qui signifie au cas particulier de l'informatique « l'installation d'un logiciel ou un sous-système donné en réalisant les adaptations nécessaires à leur fonctionnement dans un environnement défini ». A ne pas confondre avec « **l'implémentation** » désignant : « la réalisation de la phase finale d'élaboration d'un système qui permet au matériel, aux logiciels et aux procédures d'entrer en fonction » selon le site de la langue française : [www.tv5.fr/TV5Site/lf/langue\\_francaise.php](http://www.tv5.fr/TV5Site/lf/langue_francaise.php).



Les principaux objectifs de ce chapitre sont :

- comprendre la relation entre TIC et organisation ;
- comprendre les spécificités des innovations dans le tourisme.

**Figure 3.1 : Plan du chapitre 3**



## 1. LA RELATION ENTRE TIC ET ORGANISATION

Cette section permet d'aborder les différentes relations qu'entretiennent les TIC et l'organisation. Cette relation n'ayant pas ou peu été abordée dans le cadre du tourisme, nous nous reportons à des travaux généralistes. La relation entre l'organisation et la technologie sera ainsi étudiée selon les trois principaux courants (1.1.) retenu par la typologie de Markus et Robey (1988). Puis, il sera question d'éclaircir d'une part, les conditions d'implantation des technologies au sein des organisations et d'autre part, les changements organisationnels que ces technologies induisent (1.2.).

### 1.1. La relation entre l'organisation et la technologie dans la littérature en sciences de gestion

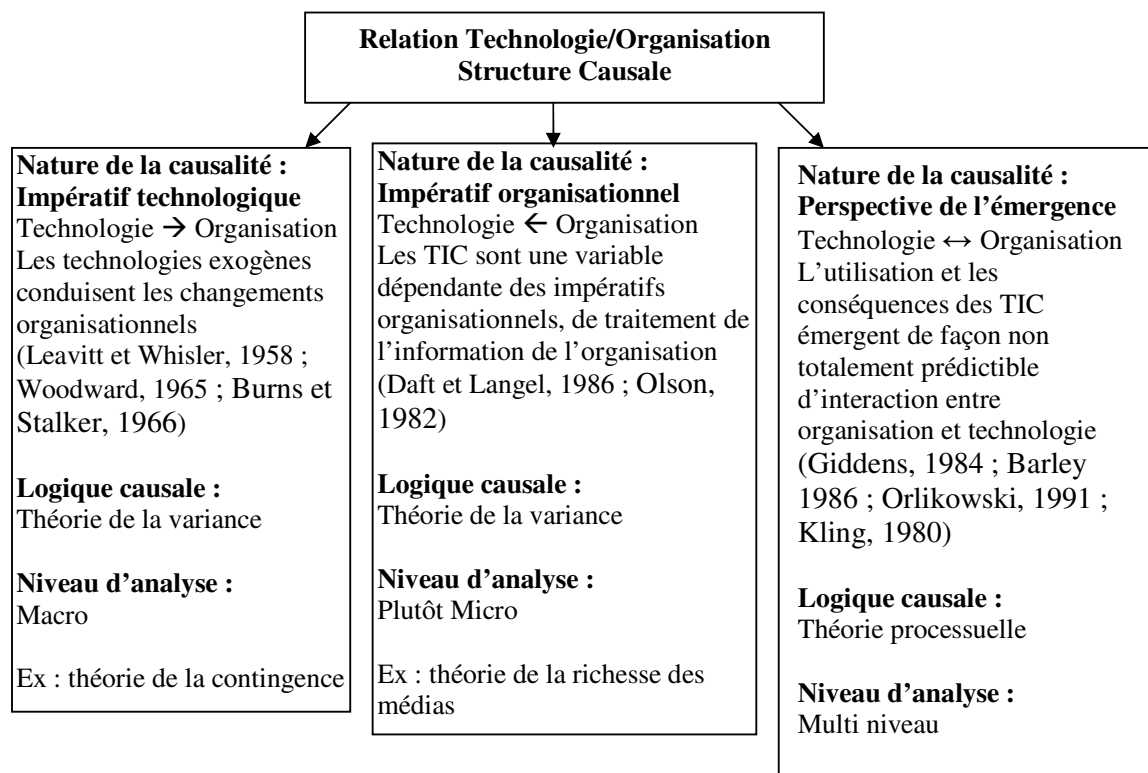
Selon Mintzberg (1982, p. 229), « *l'influence de la technologie dans l'organisation est, (...) un point litigieux dans la littérature en théorie des organisations* ». La revue de la littérature montre que la technologie<sup>101</sup> occupe des statuts variés selon les conceptions des organisations et les approches du changement organisationnel qui en découlent. Le thème des changements organisationnels induits par les technologies informationnelles a fait l'objet d'une abondante littérature en sciences de gestion laquelle est apparue, historiquement, à partir du moment où les ordinateurs ont été introduits de façon massive au sein des organisations (vers les années 1960) (Missonier S., 2004). Cependant, ces travaux n'ont pu aboutir à une généralisation des résultats en raison de la diversité d'une part, des disciplines (la théorie des organisations, la théorie des systèmes d'information, la sociologie) dont les définitions des TIC diffèrent et d'autre part, de la diversité des structures organisationnelles étudiées. Markus et Robey (1988), ont proposé une typologie<sup>102</sup> de ces modèles théoriques, fondée sur leur « structure

<sup>101</sup> Il convient avant toute chose de faire la distinction entre la « technologie » et la « technique ». Selon Durand (1999), **la technique** « *relève de savoir-faire construits empiriquement dans l'action, dans l'accumulation d'expériences concrètes, par l'apprentissage, en faisant* » (ibidem, p. 707). La technique tient d'un tour de main ou d'une méthode tandis que la technologie provient d'un « *savoir-faire élaboré* » et plus précisément, « *d'un ensemble de procédés, permettant, après une démarche explicite ou implicite de recherche et d'amélioration des techniques de base ou d'applications de connaissances scientifiques, d'envisager une production industrielle* » (Dussauge et Ramanantsoa, 1987, p. 19). **La technologie**, à la différence de la technique, implique une démarche de recherche et de développement et donc nécessite de se référer au champ de la connaissance scientifique.

<sup>102</sup> DeSanctis et Poole (1994) ont proposé une autre typologie des travaux sur la relation entre technologie et organisation reposant sur trois visions concurrentes des effets des TIC : **l'école de la prise de décision** (Keen et Scott Morton, 1978 ; Pinfield, 1986 ; Jarvenpaa, 1999) pour qui l'échec ou la réussite de l'introduction d'une technologie dans une organisation dépend des caractéristiques intrinsèques de la technologie ou des facteurs contingents liés à son introduction dans l'organisation. **L'école institutionnelle** (Giddens, 1979 ; Kling, 1980 ; Fulck et al., 1987 ; Salancik et Pfeffer, 1978 ; Walther, 1992 ; Blumer, 1969 ; Reichers 1987) qui étudie la technologie en tant qu'opportunité du changement et non comme facteur causal du changement. Les auteurs de ce courant se concentrent davantage sur l'évolution sociale des structures au sein des institutions que sur la technologie. Et enfin, **l'école sociale de la technologie** ou perspective intégrée (Bostrom et Heinen, 1977 ; Pasmore, 1988 ; Saunders et Jones, 1990 ; Trevino et al. 1987 ; Barley, 1990 ; Orlikowski, 1992) qui pallie les limites de l'école institutionnelle dans la mesure où elle adopte une vision complète intégrant aussi bien le rôle des pratiques sociales que le potentiel des technologies à provoquer des changements organisationnels. Cependant, nous avons choisi la typologie de Markus et Robey (1988) car elle est la plus communément retenue.

causale », c'est-à-dire sur les hypothèses formulées quant à la nature (« *Causal agency* »), la direction (« *Logical structure* »<sup>103</sup>) de l'influence entre la technologie et l'organisation et enfin le niveau d'analyse (« *Level of analysis* »<sup>104</sup>). Ils ont mis en évidence ces trois dimensions présentées dans la figure 3.2.

**Figure 3.2. : La typologie des structures causales dans l'étude des relations entre TIC et changements organisationnels d'après les travaux de Markus et Robey (1988)**



Nous allons étudier plus précisément ces trois approches qui se distinguent quant à la nature (« *Causal agency* ») de la relation entre les TIC et les changements organisationnels.

<sup>103</sup> La seconde dimension, la structure logique (« *Logical structure* »), permet un classement des travaux portant sur la relation technologie et changement organisationnel, en distinguant les théories de la variance de celles du processus. Ces théories diffèrent dans leurs hypothèses sur la relation entre la cause et l'effet. Selon les théories de la variance, l'impact des TIC sur l'organisation est prédictible si certaines conditions nécessaires et suffisantes sont présentes. Les résultats se produiront alors invariablement. Il existerait une relation invariable entre les causes et les effets lorsque certaines conditions sont réunies. Ces théories supposent que l'usage des TIC entraîne une centralisation de l'organisation. La centralisation se produit toujours lorsque les TIC sont utilisées. A l'inverse, les théories processuelles supposent que le précurseur est insuffisant pour causer le résultat mais qu'il est néanmoins nécessaire pour qu'il se produise.

<sup>104</sup> La troisième dimension, le niveau d'analyse (« *Level of analysis* ») consiste à regrouper les travaux selon une vision macroéconomique, microéconomique ou mésoéconomique.

### **1.1.1. Premières formulations des liens entre changement technologique/changement organisationnel : l'impératif technologique**

Les travaux les plus anciens<sup>105</sup> (Leavitt et Whisler, 1958 ; Burns et Stalker, 1966) ont pour point commun de s'appuyer sur un certain déterminisme technologique. Les TIC sont considérées comme une force motrice et exogène contraignant et déterminant le comportement des individus et expliquant les changements observés dans l'organisation. La technologie est une composante de l'environnement auquel doivent faire face les entreprises. Cette vision a été adoptée par les approches de la contingence (Burns et Stalker, 1961 ; Woodward, 1965 ; Lawrence et Lorsch, 1967) qui constituent une première formulation des liens entre technologie et organisation. Ces travaux se sont concentrés sur l'étude de l'impact de l'environnement sur la structure des entreprises. D'après la théorie de la contingence, il n'existe pas de structure organisationnelle universelle mais, au contraire, des structures adaptées aux particularités de la situation de l'entreprise : sa taille, sa stratégie, son environnement, ses technologies, etc. L'entreprise est ainsi soumise à différents facteurs qui influencent sa structure. Les paragraphes suivants présentent les principaux travaux s'inscrivant dans l'approche du déterminisme technologique.

#### **1.1.1.1. Les travaux de Leavitt et Whisler (1958)**

Un des premiers modèles de déterminisme technologique est le modèle de Leavitt et Whisler en 1958. Ce modèle prédit que les technologies de l'information vont changer radicalement la forme de l'organisation et la nature des métiers du management. L'organisation devrait se recentraliser, les niveaux intermédiaires disparaître et l'élite des « *top managers* » émerger. Leavitt et Whisler (1958) poussent les managers à se préparer à ces changements organisationnels, à ces impacts inévitables, en développant leur capacité technologique interne et leur liaison avec des ressources technologiques externes.

Les fondamentaux de cette approche résident dans la notion d'impact que peuvent avoir les technologies sur les organisations. Dans la lignée des travaux de Leavitt et Whisler, les modèles qui suivent ont considéré la technologie comme facteur de contingence des organisations.

---

<sup>105</sup> L'article de Leavitt et Whisler de la *Harvard Business Review* « Management in the 1980's » (1958) est souvent cité comme le point d'origine des recherches dans ce domaine.

### **1.1.1.2. Les travaux de Burns et Stalker (1966)**

Les travaux de **Burns et Stalker** (1966) portent sur le rôle de l'environnement dans le mode d'organisation d'une vingtaine de firmes en Grande Bretagne. Ils mettent en évidence que la structure d'une organisation dépend de facteurs externes, en particulier de l'incertitude et de la complexité de l'environnement qu'ils mesurent par le taux de changement de la technologie et du marché. Ainsi, les structures organisationnelles des entreprises varient en fonction des différents types d'environnement dans lesquels elles évoluent. Selon les auteurs, il existe une dynamique des structures organisationnelles liée aux évolutions et aux mutations de l'environnement socio-économique. Deux modes d'organisations polaires sont caractérisés : un type d'organisation dit « mécaniste » et un type d'organisation « organique ». Les structures mécanistes sont formalisées et centralisées. Elles réalisent des tâches de routine et d'exécution, permettant difficilement de répondre aux situations non familières, elles ont un système de communication verticale avec une centralisation des connaissances au sommet de la hiérarchie. Les structures organiques sont plus flexibles et adaptatives que les précédentes (Plane, 2000). Elles se caractérisent par des ajustements continus entre opérateurs, une hiérarchie souple, une décentralisation des décisions, des communications latérales importantes et se basent plus sur des échanges d'informations que sur des directives. La structure mécaniste semble plus adaptée pour des environnements stables tandis que la structure organique l'est pour des environnements changeants. Ces deux structures se situent aux extrémités d'un continuum. Les organisations ne sont jamais totalement mécanistes ni totalement organiques. Le changement technologique est appréhendé par ces auteurs par le concept de « changement technique » mesuré par le nombre de découvertes scientifiques et d'améliorations techniques. Bien que ces travaux portent avant tout sur la relation environnement/structure organisationnelle, les auteurs ont mis en évidence le rôle décisif de la technologie à travers l'impact de l'environnement sur l'organisation. L'organisation est fortement dépendante de son environnement. Burns et Stalker (1966) reconnaissent ainsi la nécessaire évolution du système de management (et donc de l'organisation) en fonction de son environnement.

### **1.1.1.3. Les travaux de Lawrence et Lorsch (1967)**

**Lawrence et Lorsch** (1967) complètent les travaux précédents et basent leurs études sur une dizaine de firmes américaines dans trois industries distinctes (le plastique, l'emballage, et les conserves alimentaires) présentant des environnements très divers. Leurs travaux visent à mettre en évidence l'importance du degré d'instabilité de l'environnement<sup>106</sup> (scientifique, technologique, économique) dans la structuration des organisations. Ce faisant, les auteurs ont examiné l'adaptation des structures internes des entreprises à leur environnement en intégrant les concepts de différenciation et d'intégration. La différenciation consiste à segmenter l'organisation en sous-systèmes ; chacun de ces sous-systèmes tend à développer certaines caractéristiques selon l'environnement auquel elle fait face. Ce sont les différences d'environnement qui génèrent des différences de structures organisationnelles. Plus l'environnement est instable, plus l'entreprise se différencie. Cette différenciation conduit à un état de segmentation de l'organisation en sous-systèmes relativement autonomes quant à leur fonctionnement. Ni l'environnement, ni l'organisation ne sont homogènes, mais chaque partie de l'entreprise (sous-système) agit dans une partie de l'environnement. Pour assurer son bon fonctionnement, l'entreprise doit pouvoir intégrer ces sous-systèmes. L'intégration se définit comme le processus destiné à instaurer l'unité d'efforts entre les divers sous-systèmes pour accomplir la tâche de l'organisation (Rojot, 2003). Des environnements dynamiques impliquent un degré élevé d'intégration et de différenciation alors que des environnements plus stables nécessitent une moindre différenciation tout en conservant une forte intégration. L'apport de ces auteurs consiste à avoir souligné que la forme organisationnelle dépend des conditions d'environnement au sein desquelles l'évolution technologique joue un rôle décisif.

Les travaux de Burns et Stalker (1966) et de Lawrence et Lorsch, (1967) sont directement influencés par l'analyse économique classique qui repose sur une conception exogène de la technologie. La technologie est considérée dans cette perspective comme « *le degré d'évolution et de changement scientifique dans le domaine technologique qui sous-tend le processus technique employé par une firme* » (Rojot, 2003, p. 104). Les entreprises vont tendre vers telle ou telle forme organisationnelle pour répondre aux contraintes d'évolution de leur environnement et indirectement de leurs évolutions technologiques. Les variables internes s'adaptent aux variables externes (telles que le marché par exemple). Cependant ces

---

<sup>106</sup> L'environnement externe est mesuré en termes d'incertitude sur trois facteurs : le taux de changement dans les conditions de l'environnement, le degré d'acquisition de l'information, et la durée de temps nécessaire pour connaître le résultat des décisions.

travaux ont commencé timidement à prendre en compte les conditions d'évolution de l'organisation face aux modifications de l'environnement technologique.

En effet, c'est en constatant le manque d'adaptation des structures organisationnelles aux conditions environnementales, que Burns et Stalker (1966) introduisent des éléments de réflexion sur les modalités de passage d'une forme organisationnelle à une autre. Ils considèrent que l'existence de conflits est l'obstacle majeur d'évolution organisationnelle et affirment le rôle clef des composantes humaines et relationnelles dans les processus de changement. Quant à Lawrence et Lorsch (1967), ils mettent l'accent sur l'analyse des modes de résolution des conflits internes et sur l'importance du rôle des personnes dédiées à la coordination, les intégrateurs.

Dans ces travaux, nous remarquons que la prise en compte de la technologie comme éléments explicatifs des différences organisationnelles est indirecte et constitue un élément parmi d'autre. En ce sens, les travaux de Woodward vont être différents.

#### **1.1.1.4. Les travaux de Woodward (1965)**

L'approche de **Woodward** (1965) s'éloigne sensiblement de cette idée que la technologie est exogène et s'oriente vers une perspective endogène. Alors que Burns et Stalker (1961) et Lawrence et Lorsch (1967) présentent la technologie comme une composante de l'environnement, à laquelle l'entreprise doit s'adapter, Woodward (1965) l'assimile au système de production. Le progrès technique cesse alors d'être une donnée purement environnementale pour concerner explicitement le système de production (Machet, 2000). Dans les années 1950, Woodward étudie l'organisation et les structures de cent firmes du Sud-Est de l'Angleterre dans l'industrie manufacturière. Elle repère une grande variété de structures organisationnelles et indique que ce sont les similitudes des systèmes technologiques et de production qui permettent d'expliquer les similitudes d'organisation des entreprises et non pas la taille des entreprises ou leur histoire<sup>107</sup>. Au cours de ses recherches, elle distingue trois modes majeurs d'organisation de la production à travers la technologie : la production unitaire ou de petite série (production d'unité spécifique à chaque client), la production en grande série (désigne le mode de production de masse fordiste) et le processus continu de production (production continue de gaz, de liquides, de produits chimiques). L'auteur montre que le nombre de niveaux hiérarchiques, la taille relative de l'équipe d'encadrement et l'étendue du contrôle de la direction, augmentent avec la complexité technologique. L'auteur introduit dans sa réflexion la notion de changement. La conception

---

<sup>107</sup> « *Firms with similar production systems appeared to have similar organizational structures* » (Woodward, 1965, p. 50)

déterministe demeure dans ces travaux, la technologie exerçant une influence causale sur une organisation supposée adaptable. Cependant, la technologie constitue ici un facteur interne. Les travaux qui en sont issus soutiennent globalement qu'il existe une forte dépendance de l'organisation à l'égard de son environnement. Woodward continuera ses investigations et dans son ouvrage de 1970, s'intéressera plus particulièrement aux différentes formes de contrôle à l'œuvre selon les technologies mobilisées.

Les théories de Woodward ont fait l'objet de critiques et de nombreuses vérifications empiriques. Parmi ces travaux, ceux du groupe d'Aston viennent relativiser les résultats de Woodward, considérant la taille de l'entreprise ainsi que la technologie comme peu influents sur la structure de l'entreprise. Certains auteurs (Fry, 1982 ; Stanfield, 1976, Pugh et *al.*, 1963) expliquent que ces différences et variétés de résultats proviendraient en partie des différents niveaux d'analyse considérés pour apprécier la technologie, certains appréhendant la technologie au niveau global de l'entreprise, d'autres au niveau d'un échelon de production.

#### **1.1.1.5. Les travaux de Perrow (1967)**

Quant aux travaux de Perrow (1967), l'auteur élargit le concept de technologie comme variable explicative, au-delà des entreprises industrielles et au-delà de la structure de l'organisation et propose un cadre d'analyse de l'influence du système technique sur la structure de l'organisation. Son objectif est d'appréhender chaque organisation dans son ensemble, la technologie fournissant une base d'analyse comparative des organisations. Selon Perrow, la technologie correspond au travail effectué dans les organismes. Elle se définit comme les actions qu'un individu accomplit sur un objet avec ou sans outil, pour y effectuer des changements. Ainsi, la distinction entre la technologie et l'organisation est très mince selon lui. Les organisations sont considérées comme des systèmes opérant pour que le travail soit accompli (Rojot, 2003). Afin de réaliser ces changements, les individus impliqués dans le processus doivent interagir ; la forme de ces interactions constitue la structure de l'organisation. L'auteur traite la technologie comme une variable indépendante et la structure qui émerge comme une variable dépendante. L'auteur met en évidence que la structure et les buts de la structure doivent s'adapter à la technologie utilisée. Cette vision « *technologic based* », implique que l'on ne peut comparer que des organisations aux technologies semblables.

Cette conception déterministe met l'accent sur les facteurs de permanence de l'organisation et voit dans les pressions de l'environnement (les facteurs externes) le principal moteur des



transformations organisationnelles. Les recherches se focalisent sur la mise en évidence de la meilleure configuration organisationnelle possible pour répondre à l'évolution technologique, qui reste inscrite dans une vision linéaire et mécaniste héritée de la théorie classique (Machatt, 2003). Le tableau suivant résume les travaux des différents auteurs cités précédemment :

**Tableau 3.1 : Synthèse des différents travaux sur le déterminisme technologique**

Auteurs	Conception de la technologie	Principaux résultats		
<b>Burns et Stalker (1966)</b> → L'organisation s'adapte à son environnement.	Technologie exogène à l'organisation Technologie appréhendée à travers les découvertes scientifiques ou inventions techniques.	<b>Structure « mécaniste »</b> Formalisée et centralisée, structure hiérarchique de contrôle, d'autorité et de communication ; influence de l'autorité de la position ; tendances aux interactions verticales (supérieur/subordonné). → Structure mieux adaptée aux environnements stables.	<b>Structure « organique »</b> Flexible et adaptable ; ajustement et redéfinition continus des tâches individuelles avec l'interaction avec les autres ; communication autant latérale que verticale. → Structure mieux adaptée aux environnements dynamiques et changeants.	
<b>Lawrence et Lorsch (1967)</b> → L'organisation doit s'adapter à son environnement.	La technologie est une composante de l'environnement.	<b>Différenciation</b> Autonomie de certaines parties de l'organisation composée de sous-systèmes qui devront apporter des réponses spécifiques à leur environnement.	<b>Intégration</b> L'intégration unifie les sous-systèmes afin de maintenir la cohérence organisationnelle.	
<b>Woodward (1965)</b>	Technologie endogène liée au système de production ; la technologie exerce une influence causale sur une organisation supposée adaptable.	<b>Production à l'unité</b> Les structures sont organiques, les produits non standards et le niveau technique simple.	<b>Production de masse</b> Nature standard du système technique, repose sur un effectif important dont le contrôle est très formalisé et rigide.	<b>Production en continu</b> Les standards sont incorporés aux machines, et non imposés.
<b>Perrow (1967)</b>	Technologie correspond au travail effectué dans l'organisation.	Les organisations sont considérées comme des systèmes opérant pour que le travail soit accompli ; → la structure et les buts de la structure doivent s'adapter à la technologie utilisée.		

Comme le note Child (1984), « le terme de technologie est employé dans presque autant de sens différents qu'il y a de chercheurs sur le sujet » (*ibidem*, p. 74). Selon les approches déterministes, la technologie a un effet causal et unidirectionnel sur l'organisation. Cependant, l'ensemble de ces travaux déterministes n'a pu conclure de façon empirique que la relation entre technologie et structure est aussi universelle que Woodward le supposait. Les travaux empiriques ont généré des conclusions parfois contradictoires, en voici les principaux : l'impact des technologies sur l'organisation peut à la fois enrichir et routiniser le

travail (Kling, 1978 ; Eason et Robey, 1986), centraliser et décentraliser l'autorité (Whisler, 1970 ; Foster et Flynn, 1984) et ne produire aucun changement alors que ces derniers étaient attendus (Robey et Taggart, 1981). L'impact à proprement parler de la technologie sur l'organisation semble alors difficilement démontrable. Rowe et Struck (1995) soulignent d'ailleurs, les limites de l'approche déterministe en précisant que : « *l'idée d'un déterminisme technologique reste fragile au regard de la diversité des trajectoires des entreprises et de l'antériorité des décisions portant sur des domaines indépendants des TIC* » (ibidem, p. 58). Malgré la grande diversité des travaux empiriques effectués, la perspective du déterminisme technologique n'a produit que peu de résultats incontestés et certains travaux à partir des années 1980 se développent autour d'un déterminisme organisationnel (Daft et Lengel, 1986 ; Olson, 1982). C'est le point que nous proposons d'étudier à travers la perspective du déterminisme organisationnel.

### 1.1.2. De l'impératif organisationnel vers un équilibre dans la relation technologie-organisation

Tandis que les travaux relatifs aux impératifs technologiques argumentent que les technologies contraignent et déterminent les comportements humains et organisationnels, l'impératif organisationnel suppose que « *les comportements sont choisis et que de tels choix se produisent conformément à un ensemble de préférences, préalablement à l'action elle-même*<sup>108</sup> » (Pfeffer, 1982, p. 6). La structure de l'organisation est considérée comme étant décidée en fonction des intentions de ses concepteurs, d'où l'interdépendance de la technologie et l'univers des choix apparemment délibérés des moyens appropriés. Les travaux de cette perspective se développent autour de l'idée que l'information est la composante essentielle de l'organisation et que les technologies de l'information sont les outils offrant des solutions potentielles aux problèmes des organisations (Child, 1984 ; Huber, 1984). Selon Markus et Robey (1988), « *cette perspective soutient que les acteurs humains conçoivent les systèmes d'information pour satisfaire les besoins d'information des organisations* »<sup>109</sup> (ibidem, p. 587). Par ailleurs, les technologies de l'information sont considérées comme des variables dépendantes des impératifs organisationnels ainsi que des besoins du processus d'information des organisations et des choix des managers.

<sup>108</sup> « *It assumes that behaviors are chosen, that such choices occur according to a set of consistent preferences, that choices occur prior to the action itself, and that action is goal directed* » (Pfeffer 1982, p. 6).

<sup>109</sup> « *This perspective holds that human actors design information systems to satisfy organizational needs for information* » (Markus et Robey, 1988, p. 587).

### **1.1.2.1. L'analyse du design organisationnel de Galbraith (1971, 1977)**

Galbraith (1971, 1977) appartient à l'école du déterminisme informationnel pour qui les problèmes d'information sont la composante essentielle de l'organisation. L'auteur s'intéresse à l'inefficacité des organisations, qui pour lui, est liée à la pénurie ou à la surabondance des informations. Les organisations doivent traiter une certaine quantité d'information qui varie en fonction de l'incertitude de l'environnement. Cette incertitude se définit comme la différence entre la quantité d'information requise pour accomplir une tâche et la quantité d'information que possède déjà l'organisation. L'efficacité de l'organisation découlerait d'un équilibre entre les besoins en traitement de l'information de l'entreprise, d'une part, et sa capacité de traitement d'information, d'autre part. Chaque *design* organisationnel<sup>110</sup> répondrait alors aux besoins de traitement de l'information généré par l'incertitude de l'environnement.

L'auteur soutient que la structure d'une organisation est le résultat d'une stratégie voulue et librement décidée en fonction des intentions de ses concepteurs. L'important est que le décideur puisse « choisir » une structure d'organisation et les technologies appropriées. Dans cette vision, « *la perception et la volonté managériale sont les principaux éléments explicatifs de la conception des organisations* » (Pesqueux, 2002, p. 10). Il n'existe, dans ce contexte, que des solutions contingentes. C'est donc une approche normative de la conception des organisations. La perception et la volonté managériales sont les principaux éléments explicatifs de la conception des organisations.

Galbraith (1979) a cherché à fournir des outils d'aide pour l'administration des systèmes de coordination internes. Galbraith (2002) élabore le modèle « Star modèle » permettant aux dirigeants de concevoir les structures organisationnelles les plus appropriées compte tenu de leurs objectifs et contraintes. L'organisation agit donc afin de réduire l'écart entre ses capacités disponibles et ses capacités requises. Pour ce faire, elle peut agir soit sur la capacité d'information à traiter en réduisant le niveau de complexité et d'incertitude (recours à des règles et procédures, décomposition des objectifs, etc.) soit chercher à améliorer les capacités disponibles (mise en place de SI informatisés, opération de formations, etc.).

Ces différents travaux adoptent malheureusement une conception unilatérale des influences de l'environnement sur l'organisation. Cette dernière s'adapte de manière rétroactive à

---

<sup>110</sup> Le design organisationnel désigne l'architecture de base d'une organisation (choix structurels, modalités de départementalisation et de coordination des unités). La notion est plus large que celle de structure. Le design est vu comme la recherche de cohérence entre les objectifs de l'organisation, les acteurs qui effectuent le travail et la réalisation de la division du travail et de la coordination inter unité.

l'environnement, négligeant ainsi l'aspect proactif. La critique adressée à ce modèle est son aspect statique, puisque la variabilité des processus dans le temps n'est pas prise en compte.

#### **1.1.2.2. La théorie de la richesse des médias Daft et MacIntosh (1978, 1981)**

Selon la théorie de la richesse des médias de Daft et MacIntosh (1978, 1981), la communication sert à la résolution de problèmes rencontrés dans le travail. L'incertitude se réduit par l'acquisition d'informations supplémentaires. La richesse des média s'établit en fonction des caractéristiques des médias : l'interactivité, le canal, la source, le langage, le destinataire. Les média riches (en quantité d'information) permettent d'espérer réduire l'incertitude (par rapport aux médias pauvres). La quantité d'information est cependant porteuse d'ambiguïté alors que le mode de communication est pour sa part, réducteur d'ambiguïté (par exemple la communication directe en face à face est pauvre en information mais riche en qualité de communication). Les besoins en traitement de l'information et en communication dépendent essentiellement de trois facteurs : les caractéristiques des activités de l'entreprise, la nature de l'environnement et l'interdépendance des unités. Pour faire face à ces besoins, l'entreprise développe une capacité potentielle de traitement de l'information grâce à deux séries de choix : des choix de nature structurelle et des choix de nature technologique. Ce modèle possède deux conséquences. Premièrement, si le développement des technologies de l'information n'est pas la seule réponse possible aux besoins en information de l'organisation, elles y jouent néanmoins un rôle essentiel. Deuxièmement, les choix relatifs à l'adoption et à l'usage des technologies de l'information ne peuvent être envisagés de manière indépendante des choix relatifs à la conception de l'organisation.

#### **1.1.2.3. L'analyse socio-technique (Emery et Trist, 1965)**

L'analyse socio-technique (Emery et Trist, 1965) met l'accent sur l'interdépendance entre le système technique et le système social. Les auteurs montrent ainsi, à la différence de la contingence structurelle, que l'organisation n'est pas totalement déterminée par la technologie. Ils conçoivent l'entreprise comme un système alliant des entités sociales et techniques et dont l'efficacité dépendra de l'optimisation conjointe de ces deux dimensions. Le principe d'optimisation conjointe indique que le social et la technique sont « complémentaires, corrélatifs, co-producteurs et associés » (Trist, 1981, p. 37). Cette théorie montre que pour une technologie donnée, il peut exister plusieurs formes d'organisations possibles. Elles sont vues comme des outils choisis par les acteurs socio-économiques pour répondre à leurs problèmes. Ainsi, l'acteur social est au centre de l'analyse et a une liberté de

choix et d'action importante. Quant à la structure de l'organisation, elle est le résultat d'une stratégie voulue et librement décidée en fonction des intentions de ses créateurs. Même si la prise en compte de l'organisation se fait croissante, cette approche appréhende toujours l'impact de la technologie sur l'organisation sans mettre en évidence les influences mutuelles.

Les recherches empiriques portant sur les hypothèses de cette perspective sont limitées. Les travaux portant sur les conclusions de Daft et MacIntosh (1981) (selon lesquelles les caractéristiques organisationnelles sont corrélées avec les caractéristiques des systèmes d'information) divergent des conclusions du modèle de Galbraith (1977) (selon qui, le choix des systèmes d'information dépend de la volonté des acteurs de l'organisation). Le déterminisme organisationnel est une approche normative de la conception des organisations, puisque la volonté et la perception managériale sont les principaux éléments explicatifs de la conception des organisations. Aussi, même si la logique du déterminisme organisationnel place le gestionnaire face à un grand champ d'action, elle le confronte, en raison du grand nombre de variables à prendre en compte, devant finalement un problème très complexe (Reix, 1990). Pasmore et *al.* (1982) montrent à travers une synthèse de cent trente quatre études sociotechniques réalisées de 1950 à 1989 que l'équilibre désiré entre systèmes technique et social n'est pas toujours atteint. Les travaux se sont alors progressivement tournés vers une perspective d'évolution conjointe de l'organisation et de la technologie.

### **1.1.3. La perspective de l'émergence : l'interaction entre TIC et organisation**

Voulant dépasser cette vision fragmentaire, causale et unilatérale de la relation technologie/organisation, d'autres travaux (Giddens, 1984; Barley, 1986 ; Kling, 1987) ont été développés dans le sens d'une évolution réciproque entre la technologie et l'organisation. Ils s'inscrivent dans une approche dite relationnelle de la technologie au sein de la littérature, centrée sur une analyse interactive des liens technologie-organisation (Roberts et Grabowski, 1996). Cette perspective met l'accent sur le caractère évolutionniste du développement, du déploiement et de la structuration des technologies de l'information dans les organisations (Barley, 1986 ; Orlikowski et Robey, 1991 ; Ciborra, 1996). Ils sont fondés sur le postulat d'un monde non déterminé (mettant en défaut l'impératif technologique et l'impératif organisationnel). Pfeffer (1982) et Markus et Robey (1988) regroupent ces travaux sous le nom de perspective émergente. Leur idée est que les TIC sont à la fois structurantes et structurées et que leur utilisation émerge de façon imprévisible d'interactions sociales complexes. En effet, selon Pfeffer (1982) « *parce que la participation dans les décisions de*

*l'organisation est à la fois segmentée et discontinue, parce que les préférences se développent et changent tout le temps et parce que l'interprétation des résultats des actions est souvent problématique, les comportements ne peuvent être prédits a priori à la fois par les intentions des acteurs et par les conditions de l'environnement*<sup>111</sup>» (ibidem, p. 9). L'entreprise est conçue comme un système alliant des entités sociales et techniques dont l'efficacité dépend de l'optimisation conjointe de ces deux dimensions. Les changements technologiques et les changements organisationnels s'interpénètrent dans le temps ce qui rend impossible tout déterminisme de long terme.

#### **1.1.3.1. La technologie comme « occasion » de structuration : les travaux de Barley (1986)**

Barley (1986) étudie l'introduction de scanners dans un département de radiologie et leurs effets structurants. Il cherche à savoir comment la technique affecte la dimension temporelle du travail et comment l'introduction d'équipements informatisés dans des départements de radiologies des hôpitaux, change la façon de travailler. Il analyse les tâches et relations entre radiologues et techniciens des départements de radiologies de deux hôpitaux, l'un utilisant les rayons X de manière traditionnelle et l'autre, équipé de matériels informatisés (scanner CT). Avant l'utilisation du scanner, radiologues et techniciens constituent des communautés fortement séparées, les radiologues dominant traditionnellement les techniciens. Avec l'introduction de cette technologie, les compétences des acteurs pour l'utiliser se construisent progressivement. Les radiologues semblent au départ moins habiles que les techniciens. Apparaît alors un renversement des rôles et des tensions entre ces deux professions. Cependant, ces dernières partagent de plus en plus de pratiques et développent un savoir commun de manipulation de la machine et d'interprétation de ses résultats. Selon Vaast (2002), une nouvelle communauté de pratique<sup>112</sup> émerge, qui se superpose aux deux communautés professionnelles préexistantes. En outre, les radiologues et techniciens qui utilisent les techniques traditionnelles d'imagerie médicale conservent une appartenance à deux communautés professionnelles différentes.

---

<sup>111</sup> «Because participation in organizational decisions is both segmented and discontinuous, because preferences develop and change over time, and because the interpretation of the results of actions—the meaning of history—is often problematic; behaviour cannot be predicted a priori either by the intention of individual actors or by the conditions of the environment » (Pfeffer, 1982, p. 9).

<sup>112</sup> La théorie des communautés de pratiques formalisée par Wenger (1998) s'inscrit dans une évolution épistémologique qui a conduit le domaine de la gestion des connaissances d'une vision technocentrée vers une vision anthropocentrée. Cette théorie prône une perspective sociale de l'apprentissage, insérée dans les pratiques collectives. Selon Wenger et Snyder (2000) une communauté de pratique est « un groupe d'individus qui partagent un intérêt, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet et qui approfondit ses connaissances et son expertise dans ce domaine en interagissant de manière continue ».

Barley conclut que la technique permet de restructurer la durée, la séquence, et l'emplacement temporel des événements de la journée. L'informatique contribue à long terme à diminuer les conflits entre les radiologues et les techniciens et fait évoluer leurs relations sociales (Guilloux, 1995). Selon Barley (1986, p. 105) « *des technologies identiques peuvent occasionner les dynamiques similaires et entraîner différents résultats structurels*<sup>113</sup> ». L'analyse de Barley indique que les scanners occasionnent des changements non pas à cause de leurs caractéristiques mais « *parce qu'ils sont devenus des objets sociaux dont la signification est définie par le contexte de leur utilisation*<sup>114</sup> » (ibid., p. 106). Ainsi, la technologie présente une « occasion » de changement structurel mais ne détermine pas une forme d'organisation prédéfinie.

### **1.1.3.2. La théorie de la structuration, le modèle de Orlikowski (1991)**

Les travaux de Orlikowski (1991, 1992), antérieurs à la typologie de Markus et Robey (1988) sont intégrés dans la perspective émergente en raison du caractère interactionniste des acteurs, de la structure et des technologies. La théorie de la structuration prolonge certaines approches antérieures comme l'école socio-technique qui s'était déjà intéressée aux influences mutuelles entre technologie et organisation. Cette perspective de la structuration s'inspire des travaux de Giddens (1984). Ce dernier, ne traite pas à proprement parler du lien entre structuration et technologie<sup>115</sup> (Messeghem et Pierson, 2003). D'autres auteurs (Robey, 1996 ; DeSanctis et Poole, 1992, 1994 ; Orlikowski, 1991, 1992, 1994, 1996, 2000 ; Orlikowski et al., 1995 ; Lee, 1999) ont réalisé ce travail en empruntant la théorie de la structuration proposée par Giddens (1987) sur l'interaction entre la technologie de l'information et les organisations. Appliquées aux TIC, cette théorie permet de dépasser les approches déterministes, qu'elles se situent du côté de l'organisation ou de la technologie.

La structuration est conçue comme un processus social qui inclut l'interaction réciproque entre les acteurs humains et les caractéristiques structurelles des organisations. Elle suggère que les actions humaines, de façon simultanée, conditionnent et soient conditionnées par des propriétés institutionnelles issues d'un contexte social. L'une des notions essentielles de la théorie de la structuration est celle de la dualité du structurel. Cela signifie que les règles et les

<sup>113</sup> « *The identical technologies can occasion similar dynamics and yet lead to difference structural outcomes* » (Barley, 1986, p.105).

<sup>114</sup> « *Because they became social objects whose meanings were defined by the context of their use* » (Barley, 1986, p.106)

<sup>115</sup> En effet, les travaux de A. Giddens (1984) initialement formulés pour l'analyse de la société, ont été transposés à l'étude des organisations au début des années 1980. Il est à présent largement reconnu que le raisonnement structurationniste est transposable sans dommage au niveau micro-social et au niveau de l'organisation (Autissier, 1998).

ressources mobilisées dans l'action des individus et des collectivités sont en même temps le résultat de l'action et la condition de celle-ci<sup>116</sup>.

Orlikowski (1992) et Orlikowski et Robey (1991) sont parmi les premiers à utiliser la théorie de la structuration pour étudier les interactions entre les TIC et les organisations. Orlikowski (1992) propose un modèle théorique, pour repenser la technologie en intégrant à la fois la dimension objective et subjective propre à l'usage des technologies dans les organisations. L'auteur intègre également les facteurs contextuels et historiques. La structure n'est pas vue comme extérieure aux individus, elle est constitutive de leurs actions. Elle est le cadre qui permet ces actions. La plupart des travaux de Orlikowski (1991, 1992) mettent en évidence la dualité de la technologie (création et utilisation de la technologie), sa flexibilité interprétative (compétence des agents pour altérer les conditions et impacts des technologies résultant de ces modes de conception et d'utilisation) et ses modalités de structuration (normes, ressources etc.)

L'approche structurationniste en Systèmes d'Information est née au milieu des années 80 avec notamment les travaux de Barley (1986). Elle part d'une idée assez simple. Ce ne sont pas les outils informatiques qui sont ou non innovants, mais plutôt la façon dont les utilisateurs finals se les approprient. En effet, les objectifs annoncés lors de l'adoption des technologies de l'information le sont en termes de productivité et d'efficacité, leur mise en place s'effectue dans une organisation déjà constituée et leur usage n'est pas totalement prédéterminé. Ces travaux mettent particulièrement l'accent sur la construction progressive des systèmes techniques et insistent tout particulièrement sur l'ambiguïté ou l'équivocité des technologies, ainsi que sur les capacités d'appropriation différenciées des utilisateurs. Cette approche prend en compte la dynamique récursive entre les actions, la structure et les outils (Hussenot, 2006). D'où un accent important mis sur les études d'usages. Par ailleurs, le rejet de tout déterminisme technologique est également nuancé, dans ce courant, car « *si la technologie ne détermine pas grand-chose, elle ne détermine pas rien du tout* » (Alsène, 1990).

Du fait de la grande diversité de ces travaux, et de la singularité des situations observées, certains de ces travaux ont avant tout « *pointé le caractère contingent des phénomènes, renonçant par là même à des formes de généralisation au travers d'une modélisation* » (Mayère, 2003, p. 4). Ce courant présente un certain nombre de limites signalées par les

---

<sup>116</sup> « *L'étude de la structuration des systèmes sociaux est celle des modes par lesquels ces systèmes, qui s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action, sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs, et par elle* » (Giddens, 1987, p. 74).



structurationnistes eux-mêmes et des chercheurs périphériques à ces approches. Il existe un point très obscur de l'approche structurationniste, souligné par De Vaujany (2001) sur la dynamique de l'appropriation et sa contextualisation. Aussi, cette théorie souffre d'une absence d'indication quant à l'instrumentation de certaines variables, comme l'esprit de la technologie<sup>117</sup> au sens de Desanctis et Poole (1990) par exemple.

#### **1.1.4. Notre positionnement : l'évolution conjointe des TIC et des organisations dans le temps**

Ainsi les complémentarités et substituabilités entre TIC et organisations sont complexes à identifier, d'autant qu'elles diffèrent en fonction des contextes industriels et concurrentiels dans lesquels elles sont mises en œuvre (Brousseau et Rallet, 1997). La typologie de Markus et Robey (1988) permet d'avoir une vision globale des travaux sur la relation TIC et organisation et nous permet d'exposer notre point de vue.

A l'instar de Brousseau et Rallet (1997), ce n'est pas tant le fait de savoir si ce sont les TIC qui structurent l'organisation ou si c'est l'organisation qui conditionnent les TIC qui est important, mais plutôt de savoir comment se réalise dans le temps l'enchaînement des causalités entre organisation et TIC. Adoptant une vision d'évolution conjointe de la technologie et de l'organisation, le sens de la relation de causalité dépend alors de la phase à laquelle se trouve le processus d'adoption de la technologie. Il apparaît que ces différentes approches plus qu'opposées se complètent. Il convient donc de se situer davantage dans la perspective de trajectoires que dans celle de schémas structuraux.

Quelles soient choisies ou subies, les TIC sont une réponse d'adaptation des entreprises touristiques à leur environnement économique. Parallèlement, les changements occasionnés par ces TIC contribuent à modifier les contours du secteur. C'est dans ce contexte d'interdépendance avec l'environnement que l'entreprise va effectuer ses choix technologiques en fonction des opportunités qui s'offrent à elle mais également de son aptitude à identifier ces opportunités. Le choix des TIC est donc étroitement lié aux caractéristiques des entreprises dans lesquelles elles vont être utilisées.

---

<sup>117</sup> L'esprit est défini comme « l'intention générale » de quelque chose, comme « l'esprit de la loi ». L'esprit c'est « la ligne officielle » définissant la façon dont les gens agissent quand ils utilisent la technologie, comment ils interprètent ses caractéristiques, et comment les utilisateurs combler les lacunes des procédures qui ne sont pas clairement explicitées (DeSanctis et Poole, 1990).

Ainsi, **dans un premier temps**, l'organisation paraît choisir la technologie à adopter en fonction des objectifs<sup>118</sup> qu'elle veut atteindre. Reix (1990) pose en effet, la question du type de déterminisme présent en soulignant que le facteur incitatif à l'introduction de technologies de l'information est fréquemment la volonté de modifier l'organisation. Ce qui fait figure de déterminisme technologique est, pour l'auteur, guidé au départ par un déterminisme organisationnel. Le succès de l'adoption de la technologie va dépendre de la capacité dynamique de l'entreprise c'est-à-dire son aptitude à redéployer ses compétences et à en créer de nouvelles pour faire face aux changements rapides de l'environnement (Teece, 1986, Pisano et Schuen, 1997, Zollo et Winter, 2002). Partant du principe que les technologies peuvent être imitables et peuvent être adoptées *a priori* par toutes les entreprises, pour que l'organisation obtienne un avantage stratégique en les utilisant, ces technologies doivent être combinées et coordonnées avec d'autres ressources et compétences de l'entreprise.

**Dans un second temps**, les TIC ont un impact sur les organisations et les incitent à changer. Les TIC, alors choisies, sont introduites dans l'entreprise touristique. Elles sont dans une première phase relativement rigides et prises d'un seul bloc par les utilisateurs. Elles sont le plus souvent construites pour des usages spécifiques imaginés par les concepteurs<sup>119</sup>, mais au fur et à mesure de leur adoption elles évoluent en s'éloignant des objectifs initiaux. Elles vont contribuer à modifier l'efficacité relative des mécanismes organisationnels. Dans une approche stratégique de la firme, il ne s'agit pas seulement de saisir des opportunités technologiques ; il convient également de les défendre (Teece, 1986). Eraly (1995) explique qu'une technologie a des conséquences très différentes selon le type d'organisation dans laquelle elle se développe. L'entreprise peut modifier une technologie pour l'adapter à ses propres caractéristiques. Ainsi, avec la maîtrise des nouveaux outils, certaines entreprises ont su mobiliser les compétences appropriées afin d'utiliser les TIC au-delà de ce pour quoi elles étaient conçues initialement. Cette seconde phase du processus peut donc être appréhendée comme un choc exogène<sup>120</sup>. Ce dernier conduit à une rupture dans le mode habituel de fonctionnement de l'entreprise. Cela peut se traduire notamment par la résistance des employés par crainte de la nouveauté. L'entreprise, confrontée à ces changements

<sup>118</sup> « Le schéma décrit s'apparente à un déterminisme organisationnel reformulé dans la mesure où les caractéristiques des organisations fixent à la fois les conditions initiales des trajectoires technico-organisationnelles et les limites à l'intérieur desquelles les TIC peuvent déformer la structure des organisations ou privilégier certains principes de fonctionnement » (Brousseau et Rallet, 1997, p. 3).

<sup>119</sup> Le concepteur va néanmoins concevoir ses outils technologiques au plus proche des besoins des professionnels du tourisme. Cependant s'il n'y a pas de prise en compte des usages futurs et potentiels des technologies par les utilisateurs, il peut y avoir des décalages entre ce que réalisent les professionnels des TIC et ce que veulent les professionnels du tourisme.

<sup>120</sup> La vision du courant dominant sur la dynamique de l'innovation est une vision où la technique et la sphère de la science vont vers le marché.

informatiques internes, va donc avoir besoin d'un temps d'adaptation avant d'intégrer les TIC dans ses routines.

**Cette phase du processus** se positionne au cœur de la co-évolution entre la technologie et l'organisation. L'entreprise va ainsi avoir un comportement de tâtonnements et d'expérimentations face à l'implémentation de ces TIC. Cette période va permettre aux TIC et à l'organisation (employés, structure interne, culture d'entreprise, etc.) de s'adapter l'une à l'autre. C'est par un processus d'apprentissage (*learning by using*) que l'entreprise va se familiariser avec la pratique des TIC et que de nouvelles routines vont se mettre en place. Dans le même temps, l'entreprise, par l'usage qu'elle va faire de la technologie, va évoluer et faire évoluer la technologie : elle va se l'approprier, bref l'endogénéiser.

Les TIC vont ainsi contribuer à réorganiser les prestations de service traditionnelles et en générer de nouvelles (Barcet, Bonamy, 2001). Ainsi, les changements organisationnels induits par l'arrivée d'une nouvelle technologie peuvent être un vecteur possible de développement de produits et services nouveaux dans le secteur du tourisme. Le contexte technologique choisi par l'entreprise lui permet par l'acquisition de compétences distinctives, d'obtenir des avantages concurrentiels. Lorsque ces technologies sont totalement adoptées, leur usage se stabilise et s'intègre dans de nouvelles routines.

Dans cette perspective, les technologies ne sont pas comme dans l'analyse classique, librement et immédiatement accessibles, elles sont évolutives et intègrent un processus temporel d'adoption. L'évolution de l'entreprise va dépendre des chocs qu'elle rencontre mais également de son histoire et des compétences qu'elle a préalablement développées. Ainsi, son histoire et sa structure vont contribuer à orienter ses choix stratégiques et à favoriser ou non l'adoption des TIC. En définitive, les TIC bouleversent les processus organisationnels des entreprises. La capacité des firmes à créer de nouvelles compétences (les savoirs, savoir-faire et expériences) et à être flexibles aux changements, est une garantie pour le succès de l'introduction de nouvelles TIC dans l'entreprise. Pour Benghozi et Cohendet (1999), les entreprises doivent s'organiser avec les TIC. La coexistence entre système organisationnel et outil technologique doit être cohérente. Si ce n'était pas le cas, il en résulterait une baisse de la productivité des entreprises en raison de leur inefficience. Nous ne sommes plus dans une logique qui vise à plier les systèmes d'information à la structure organisationnelle, ou l'inverse, mais dans une perspective qui introduit la co-adaptation de la technologie et de la structure.

Ainsi, nous cherchons selon l'énoncé de Brousseau et Rallet (1997) à appréhender d'une part **les conditions d'adoption des TIC par les entreprises et analyser les changements organisationnels induits par l'intégration des TIC, d'autre part**. Ces deux préoccupations sont étroitement liées et nous proposons de les analyser dans la section suivante.

## **1.2. Les conditions d'implantation des TIC et les changements occasionnés sur les organisations**

L'articulation proposée est la suivante : les organisations se caractérisent par leur architecture et leur configuration organisationnelle, qui génèrent des flux d'information entre les unités nécessitant, sous certaines conditions, l'usage des TIC (1.2.1.) ; ces dernières occasionnent certains changements dans les organisations (1.2.2.).

### **1.2.1. Les conditions d'implantation des TIC**

Les conditions d'implantation des TIC au sein des entreprises relèvent de plusieurs ordres. Selon Reich et Benbasat (1990), le choix d'adoption d'un système d'information est à rechercher dans les besoins de l'organisation. Lors de l'étude de l'adoption d'une EDI (Echange de Données Informatisées) par des PME, Iacovou et *al.* (1995) ont conclu qu'il existe trois facteurs principaux qui influencent l'adoption de l'EDI par les PME. Ces facteurs sont, les bénéfices perçus (technologique), l'engagement organisationnel (organisationnel) et les pressions externes (environnemental). Nous présentons les résultats de cette étude, fondés en partie sur le modèle de Brousseau et Rallet (1997).

#### **1.2.1.1. Les conditions technologiques : utilité de la technologie**

##### **L'intensité informationnelle au sein de l'entreprise**

Nous l'avons vu précédemment, l'intensité informationnelle qui constitue ou complète le produit touristique est une première condition pour que les TIC se développent au sein d'une organisation. L'adaptation des TIC varie selon la quantité et la nature des échanges informationnels entre les unités de la firme. Dans le cas où la firme est fortement spécialisée, les unités de production sont fortement dépendantes les unes des autres et nécessitent d'être coordonnées. En outre, et de manière liée, la nature des informations échangées a aussi trait à leur caractère plus ou moins codifié au sein de l'entreprise. Ainsi, l'importance et la stabilité des échanges informationnels, la codification des connaissances et la standardisation de cette codification (par exemple, l'existence d'un code unique pour chaque produit ou composant utilisé) peuvent promouvoir l'adoption des TIC (Brousseau et Rallet, 1997). Ces différents

éléments interagissent dès lors que comme le notent Brousseau et Rallet (1997) : « *selon les architectures organisationnelles, les flux d'information qui sont générés par les principes de hiérarchie et d'interdépendance entre les unités sont inégalement intensifs en information et sont confrontés à une contrainte de standardisation plus ou moins réalisée* ».

Les propriétés des informations constituent une condition d'adoption des TIC. Selon les caractéristiques des informations nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation, les TIC choisies seront de natures différentes. En effet, une dispersion des sources d'information se traduit par des coûts importants de recherche de l'information, et éventuellement de traduction de cette information.

### **Une condition de standardisation**

Cette condition porte sur les procédures d'échange et de traitement de l'information. La standardisation de l'activité par des règles et procédures constitue un moyen de coordination du fonctionnement de l'entreprise. Les procédures sont considérées comme un ensemble de règles préétablies indiquant la façon dont une tâche ou une activité doit être effectuée. Mintzberg (2004) distingue trois niveaux de standardisation dans l'organisation, celle du processus de production, celle des outputs et enfin celle du savoir-faire des salariés. Certaines actions au sein de l'organisation découlent d'échanges dits « informels » ou d'ajustements mutuels<sup>121</sup> ne découlant pas de procédures définies à l'avance mais s'effectuant « *dans le cadre d'interactions définies « sur le tas » par les composantes elles-mêmes* » (Brousseau et Rallet, 1997, p. 6). Ces échanges ne sont pas automatisables car sont le fait d'interactions uniques, permettant de résoudre au moment précis un problème spécifique. Lorsque les organisations doivent traiter une majorité de problèmes spécifiques et non génériques par le biais d'échange informel, il est difficile et semble-t-il risqué d'automatiser les procédures. Selon Brousseau et Rallet (1997), cela tient au fait que les composantes perdent alors leur souplesse permise par les ajustements mutuels et instantanés que confèrent les interactions informelles.

#### **1.2.1.2. Les conditions organisationnelles**

« *Pendant très longtemps, la conception et la mise en oeuvre des systèmes d'information ont été considérées comme un problème essentiellement technique où la difficulté principale était la maîtrise de l'outil informatique* » (Reix, 1998, p. 101). Cependant, il est reconnu

---

<sup>121</sup> Les individus coordonnent leur travail en communiquant de façon informelle les uns avec les autres.

aujourd'hui que des conditions organisationnelles doivent être mises en œuvre pour que les TIC soient adoptées par les utilisateurs.

### Conditions structurelles

La structure d'une entreprise est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions des différentes parties de l'entreprise et la façon dont ces parties collaborent. L'entreprise va définir la structure qui lui est la mieux adaptée en se fondant sur la prise en compte d'un certain nombre de critères. Selon Mintzberg (1982), la structuration d'une organisation est l'ensemble des façons dont le travail accompli est divisé en tâches distinctes et dont ces tâches sont ensuite coordonnées entre elles<sup>122</sup> (Rojot, 2003). Selon Mintzberg, la détermination de la conception organisationnelle se trouve dans une série de paramètres qui déterminent la division du travail et la réalisation de la coordination. Ces paramètres sont au nombre de huit : la spécialisation des tâches, la formalisation du comportement, la formation et l'éducation, les systèmes de planification et de contrôle, les mécanismes de liaison, le regroupement en unités, la taille des unités, et le degré de hiérarchie<sup>123</sup>. Parmi ces paramètres, certains sont plus propices que d'autres, à l'implantation d'une TIC.

Tout d'abord, la **décentralisation**<sup>124</sup> est caractérisée par des unités autonomes qui doivent non seulement décider ce qu'elles doivent faire mais également comment elles doivent ajuster leurs actions à celles des autres unités (Brousseau et Rallet, 1997). Ce mode de hiérarchie semble être retenu selon certains auteurs comme une forme de management moderne et comme une source de compétitivité (Gelineer, 1968). Certaines études empiriques ont montré que les firmes décentralisées adoptent les TIC plus intensivement (Bresnahan et al., 2000). Pour Hage et Aiken (1970) la centralisation nuit à la confrontation des idées et semble influencer négativement la capacité de l'entreprise à utiliser les TIC. Sur ce point, les conclusions sont encore relativement divergentes. Les architectures centralisées sont caractérisées quant à elles, par des flux d'information importants entre les différents services qui s'effectuent généralement selon des procédures définies à l'avance. Aussi, d'autres auteurs ont argué que les firmes centralisées devraient avoir une plus grande propension à

<sup>122</sup> Selon Mintzberg (1982) la structure d'une entreprise est comprise comme la « *somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* » (ibidem, p.18).

<sup>123</sup> Le lecteur trouvera en annexe 3.1., une description plus détaillée de la structure d'une organisation selon Mintzberg (1982).

<sup>124</sup> Le degré de hiérarchisation a trait au niveau auquel les décisions liées au fonctionnement de l'entreprise sont prises. On distingue deux formes liées à la hiérarchisation, la centralisation et la décentralisation. La première est caractérisée par une seule unité qui centralise toute l'autorité et les prises de décisions et qui indique le comportement que doivent adopter les autres unités. La seconde est caractérisée par des unités autonomes qui doivent non seulement décider ce qu'elles doivent faire mais aussi comment ajuster leurs actions à celles des autres unités (Brousseau et Rallet, 1997).

l'adoption des TIC dès lors qu'en leur sein, la standardisation des échanges informationnels semble plus importante (Brousseau et Rallet, 1997 ; Caby et *al.*, 1999).

Le degré de **spécialisation** se réfère à la manière dont le processus de travail est divisé entre les unités. Ce critère contient deux dimensions polaires qui sont la spécialisation et l'intégration. Dans le cas de la spécialisation, les unités sont chargées d'opérations étroitement définies dont la réalisation suppose une interaction fréquente avec les unités complémentaires. A l'opposé, l'intégration revient à confier le soin à chaque unité de coordonner des tâches diverses. Dans le cadre d'unités spécialisées, les interdépendances entre unités sont plus importantes et plus fréquentes que dans les architectures reposant sur l'intégration. Ainsi, les besoins d'interactions et donc d'échanges d'informations sont plus intensifs dans les organisations spécialisées. Au regard du niveau de spécialisation des firmes, Caby et *al.* (1999) soulignent que les firmes spécialisées devraient tendre à adopter plus fortement les TIC dès lors que leurs unités sont fortement interdépendantes.

**La formalisation** fait référence au degré par lequel les décisions et les rapports entre les membres de l'organisation sont dominés par l'existence de règles standard, de procédures, et de normes (Holsapple et Joshi, 2001, cité par Choi et Lee, 2003). Le bon fonctionnement d'une organisation passe par la formalisation de la structure organisationnelle et par la mise en place de procédures et instructions facilitant la réalisation du travail et définissant le rôle de chacun au sein de l'organisation. La formalisation est liée à la standardisation des procédés de travail en imposant les instructions opérationnelles. La formalisation favorise l'utilisation d'outils technologiques de production, en revanche elle diminue la communication, le dialogue et la coopération entre les individus.

**Les compétences des utilisateurs** et leur socialisation sont une condition indispensable pour une implantation réussie des TIC au sein des organisations. Mintzberg (2004, p. 109) appelle formation : *« les processus par lesquels sont enseignées les connaissances et les aptitudes liées au travail, et socialisation le processus par lequel sont acquises les normes de l'organisation »*. Les TIC doivent être perçues par les employés comme conformes à leurs objectifs professionnels ou de nature à conforter la façon de « bien faire » leur travail (Doreau, 2002). Pour que l'implantation soit réussie, il est préférable que les TIC s'inscrivent dans une logique cohérente avec le sens vers lequel les salariés souhaitent orienter leur travail.

**Les mécanismes de liaison** sont le moyen par lequel l'adaptation mutuelle est encouragée comme mode de liaison à l'intérieur des unités comme entre chacune d'elles. Selon Mintzberg (2004), lorsque l'entreprise est décentralisée, elle utilise de nombreux mécanismes de liaison pour coordonner l'ensemble des tâches de l'organisation. Elle nécessite donc un système

technique sophistiqué. Le choix des mécanismes de coordination appropriés a une influence déterminante sur les conditions de communication de l'organisation.

### Conditions managériales : les bénéfices perçus par le dirigeant

Le modèle d'acceptation de la technologie (*Technology Acceptance Model* –TAM) développé par Davis (1989) étudie l'adoption en termes de facilité d'utilisation perçue et d'utilité perçue sur la base des intentions de comportement et des croyances relatives à la technologie. Davis (1989, p. 320) définit l'utilité perçue comme: « *l'intensité avec laquelle un individu croit que l'utilisation d'un système améliorera sa performance au travail* » et il considère que la facilité d'utilisation perçue est « *l'intensité avec laquelle un individu croit que l'utilisation du système se fera sans difficulté ni effort supplémentaire* » (Davis, 1989, p. 320). Selon ce modèle, la Perception de l'Utilité (PU) et la Perception de la Facilité d'Utilisation (PFU) sont les déterminants du développement d'une attitude particulière envers l'utilisation des innovations (Davis et al. 1989). En effet, les bénéfices perçus lors de l'adoption d'une nouvelle technologie ont été identifiés comme étant un facteur critique d'adoption des technologies de l'information par les petites entreprises notamment (Cragg et King, 1993). Lorsque les propriétaires ne voient pas les bénéfices potentiels de l'adoption d'une nouvelle technologie, ceux-ci ont tendance à ne pas l'adopter (Iacovou et al., 1995 ; Kirby et Turner, 1993). Dans la lignée des conditions managériales, les aspirations stratégiques des entreprises font partie des conditions d'implantation des TIC.

Champeaux et Bret (2000, p. 241) dressent une rapide liste des enjeux des TIC pouvant être perçus par les entrepreneurs.

**Tableau 3.2 : Internet et enjeux pour les entreprises**

Améliorer la relation client	Favoriser les échanges entre collaborateurs	Développer la relation avec ses partenaires et fournisseurs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer l'accueil</li> <li>- Fidéliser</li> <li>- Prospecter</li> <li>- Diversifier les canaux de distribution</li> <li>- Animer ses distributeurs</li> <li>- Animer ses communautés d'intérêt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendre les experts joignables</li> <li>- Augmenter la réactivité</li> <li>- Innover</li> <li>- Packager ses offres</li> <li>- Fédérer l'entreprise</li> <li>- Réduire les temps de cycle</li> <li>- Abolir les frontières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structurer ses achats</li> <li>- Connaître son marché</li> <li>- Produire avec ses partenaires</li> <li>- Distribuer avec ses partenaires</li> <li>- Organiser la logistique</li> <li>- Assurer la traçabilité de l'activité</li> </ul>

*Source : Champeaux et Bret (2000)*



### Conditions stratégiques

Selon Bakos et Treacy (1986), parmi les conditions organisationnelles influençant l'adoption des TIC, la stratégie joue un rôle clé, que ce soit en vue de réduire les coûts, augmenter la différenciation des produits et services, ouvrir de nouveaux marchés ou pour développer des alliances stratégiques. L'existence pour les entreprises de plusieurs types d'action stratégique<sup>125</sup> peut expliquer leur utilisation des TIC : une stratégie par les coûts, une stratégie de différenciation, de diversification, ou de croissance.

Une première action stratégique consiste à chercher une réduction des coûts. Les TIC, d'un point de vue économique, permettent **une réduction des coûts** de transaction et des coûts de recherche de l'information (Malone et *al.*, 1987). Les marchés doivent, *a priori*, devenir plus efficaces grâce à une meilleure allocation des ressources et à une rencontre directe entre les offreurs et les demandeurs sans passer par des intermédiaires. La facilité de publication sur le réseau permet également une économie de coût : pas de frais d'imprimerie, des données toujours d'actualité et accessibles partout dans le monde qui permettent donc aux entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel par la baisse des coûts. Les TIC permettent la baisse des frais inhérents à l'édition de brochures et de plaquettes de publicité ou d'information, ce qui peut permettre de réaliser une économie non négligeable. Selon Porter (1985), dans le cadre d'une stratégie de réduction des coûts, le changement technologique permet, à partir de processus d'apprentissage, de réduire l'usage des matériaux ou de diminuer la quantité de travail globale. Il permet également de développer des processus favorisant des économies d'échelle.

Une seconde action stratégique vise à rechercher une **différenciation sur le marché**. Elle consiste à jouer non pas sur une réduction des prix mais sur un différentiel de valeur perçu par le client. Dans le cadre d'une stratégie générique de différenciation, le changement technologique permet de vendre quelque chose d'unique (Porter, 1985), qu'il s'agisse de produit ou de service (développer une grande flexibilité, un meilleur contrôle de la qualité, des réponses plus rapides aux commandes).

Si Porter et Millar (1985) suggèrent que les TIC permettent de prendre de l'avance sur la concurrence du point de vue des coûts comme de la différenciation, elles permettent également de modifier par extension géographique le champ de l'action concurrentielle, ce qui correspond pour une large part à des formes **de diversification** (Kalika, 2000).

---

<sup>125</sup> La capacité stratégique d'une organisation est l'aptitude de ses ressources et compétences à lui permettre de survivre et de prospérer. C'est donc ce qui permet à l'organisation de maîtriser ou de construire les sources de l'avantage concurrentiel.

Les stratégies de différenciation et de diversification ne se confondent pas. La première exprime surtout des transformations en termes de qualité des produits et de marketing, tandis que la seconde tend plus vers une transformation en termes de quantité d'activité et donc de produit offert.

Une autre action stratégique consiste à **chercher de nouvelles sources de revenus** soit en trouvant de nouveaux marchés soit en offrant des services à forte valeur ajoutée.

Les intérêts des entreprises de se doter de solutions Internet sont multiples et importants et les conditions stratégiques en font partie. Selon Raymond et Bili (1997), dans le contexte des PME, l'orientation stratégique s'articule au travers du désir des propriétaires-dirigeants d'obtenir un avantage concurrentiel. Les TIC doivent permettre aux organisations d'améliorer leur offre en facilitant la connaissance des attentes des clients mais également en combinant efficacement le travail des partenaires internes et externes. Du fait de la propagation des TIC dans le monde économique, ces intérêts se transforment en enjeux qui sont cruciaux à tous les niveaux de la chaîne de valeur de l'entreprise. Le tableau suivant présente les principaux avantages stratégiques que peuvent apporter les TIC pour les petites entreprises.

**Tableau 3.3 : Les principaux avantages stratégiques des TIC**

Perspectives ou Stratégies	Marketing et vision manageriale	Avantages potentiels
Réductions de coûts	Publicité et promotions	Moins couteux que la publicité traditionnelle
		Réduction de dépliant et de coûts postaux
		Informations plus détaillées
Croissance du CA	Taille du Marché	Croissance des acheteurs en ligne
	Distribution & Reservation	Nouveaux moyens de distribution et de réservation
Accès à de nouveaux marchés	Profil du Marché	Internautes tendent à être mieux informés et plus assidus
	Segmentation	Personnalise l'information sur des segments du marché
	Niche de marché	Utilisateurs avec des interets spécifiques cherchent plus souvent sur le web
Satisfaction client améliorée	Disponibilité et qualité de l'information	Nouvelles visions des comodités
		Information disponible 24h/24h
	Acces global	Acces pratique à l'information pour les clients
	Organisation et décision de faisabilité	Clients internationaux
Améliorations qualitatives		Facilite l'organisation et les choix
	Distribution Information	Acces instantané à l'information
	Valeur Ajoutée	Appréciation de nouveaux moyens d'informations pour les clients
	Devise d'Information	Mise à jour continue
Autres affaires critiques ou besoins clients	Partenariats et alliances	Participation active dans les partenariats numériques
	Réseau	Outils pour maintenir et établir les partenariats actuels et potentiels
	Service tangible	Meilleur présentation de l'USP
Autres perspectives	Apprentissage et innovation	Suit les développements technologiques

*Source : Morrison et Taylor (1999)*

En définitive, Lefebvre et Lefebvre (1996) soulignent que les TIC vont permettre à l'entreprise **de réduire ses coûts tout en étant plus rapide, d'améliorer sa visibilité mondiale et de personnaliser ses produits.**

#### **1.2.1.3. Les conditions environnementales**

Selon Engestrom (2000), le changement dans les organisations est le produit dynamique de tensions internes à l'organisation ou inscrites dans ses relations avec son environnement. L'existence de telles tensions est une caractéristique constitutive de toute organisation, qui impulse sa dynamique de changement. Kalika (2000) indique que face à la complexité de leur environnement, les organisations cherchent aujourd'hui à construire de nouveaux outils visant à améliorer leur réactivité. Dans un contexte inter-organisationnel, le recours à ces outils répond non seulement à une motivation d'efficacité opérationnelle des transactions avec les partenaires (Venkatraman et Bensaou, 1995), mais aussi à une motivation de synergie et de partage des risques et des bénéfices stratégiques.

Ainsi, l'implantation des TIC dans les organisations requiert un ensemble de conditions mais contribue à modifier le processus de création de valeur, à réduire la contrainte de localisation et à transformer les relations avec les clients et les fournisseurs. Ainsi, après avoir présenté les conditions requises à l'implantation des TIC dans les organisations, nous allons à présent, exposer les changements provoqués par cette implantation.

#### **1.2.2. Les changements induits par l'implantation des TIC**

L'étude des relations entre les TIC et les organisations constitue un projet d'une telle envergure qu'il conduit généralement les chercheurs à s'intéresser à des questions relativement ciblées. Certains traitent par exemple de leur impact sur le travail et la transformation des métiers (survey de Askenazy, Pitzalis, Walkowiak, Waser, 2001) sur l'autonomie du travail (Coulon, 1999 ; Lallé, 1999), sur l'influence sur le nombre de niveaux hiérarchiques (Reix, 1990 ; Huault, 1997 ; Pinsonneault et Kraemer, 1993), d'autres encore étudient plus spécifiquement les processus d'implantation des TIC dans les organisations (Besson, 1999 ; Chomienne, 1999). Il est difficile de dégager de l'ensemble de ces travaux, des résultats généraux bien établis permettant d'apporter des réponses simples aux questions que l'on se pose. Selon Rallet et *al.* (2003), les résultats apparaissent sensibles à la période envisagée, au pays et à la nature des activités considérées ainsi qu'à la stratégie de l'organisation considérée. Cela tient également au fait que les définitions de la technologie

comme celles de l'organisation diffèrent d'un courant à l'autre. Nous présentons dans un premier point, les besoins qui poussent les organisations à changer (1.1.1) avant de présenter les principaux changements organisationnels induits par les TIC (1.1.2.).

#### **1.2.2.1. Identification des facteurs de changements : influence interne/externe**

La transformation des organisations n'est pas un phénomène nouveau et semble être une réponse permanente des organisations pour faire face à la complexité croissante de leur environnement (Louart, 1995, 1996, 1999).

Le changement constitue aujourd'hui dans l'univers des organisations une donnée permanente. Le changement organisationnel doit être perçu comme une réponse de l'organisation au problème crucial de l'adaptation à l'environnement ; environnement dont elle se nourrit et dépend (Mennis, 2001). La remise en cause d'un modèle unique et optimale vers lequel toutes les entreprises devraient tendre amène à concevoir le changement comme une nécessité<sup>126</sup>. Les raisons du changement ont évolué au cours du temps. Durant les années cinquante, les pressions au changement étaient essentiellement **internes à l'organisation**. L'entreprise répondait à des propositions internes d'amélioration et changeait afin de stimuler le progrès et la prospérité. Le changement s'inscrivait dans une logique constante de développement qui répondait au souci de pérennité et d'amélioration de l'organisation (amélioration des conditions des travailleurs, lancement d'une nouvelle offre de service à la clientèle, etc.). La logique consistait à ajouter à ce qui existait déjà et à faire mieux. Les dirigeants avaient le sentiment de maîtriser leur avenir (Collerette et al., 2001). Selon Collerette et al., (2001, p. 40), « *durant les années quatre vingt-dix, les pressions aux changements se sont graduellement déplacées vers l'externe, avec la conséquence que les membres de l'organisation ont en quelque sorte perdu la maîtrise du changement* ». La recherche de la prospérité a fait place à la recherche de solutions permettant de se prémunir contre l'instabilité. Les entreprises sont à la recherche d'efficacité et sont contraintes par **des facteurs externes**. Il en résulte de nouveaux changements permettant aux entreprises de réduire leurs coûts tout en améliorant la qualité. Aujourd'hui, les évolutions de l'environnement économique et technologique des entreprises, notamment des entreprises touristiques (cf. chapitre 2) concourent à accélérer le besoin de changement des organisations.

---

<sup>126</sup> « En effet la gestion a longtemps été envisagée comme la recherche et la mise en place de modèles universels pouvant répondre de manière définitive aux problèmes de l'organisation. Dans cette conception l'efficacité et la pérennité de l'entreprise sont assurées par sa capacité à mettre en place un mode d'organisation stable et définitif et non pas par sa capacité à le modifier » (Perret, 1996, p.2).

Précisons cependant, qu'il existe une multitude de facteurs qui interagissent et qui peuvent expliquer l'évolution des changements.

Selon Rondeau (1999), les transformations majeures qui affectent les organisations peuvent être de nature économique (mondialisation des économies, accroissement de la concurrence, évolution d'une économie de masse vers une économie du savoir), de nature politique (déréglementation des marchés, précarité des structures de contrôle), de nature sociale (diversification de la main d'œuvre, déclin des traditions et de la hiérarchie) ou de nature technologique (TIC, échanges de données avec l'EDI<sup>127</sup>, système de gestion intégré).

#### **1.2.2.2. Les TIC : facteur de changements**

L'introduction d'une technologie dans une organisation peut correspondre à un changement si les comportements des acteurs et les relations qu'ils entretiennent sont modifiés. Selon Houze (2001, p.4), « *la période d'appropriation est finalement celle qui sépare deux périodes caractérisées chacune par la stabilité de leurs routines. (...)Le processus d'appropriation prend fin lorsque des routines stabilisées incluant la technologie sont formées* ». Le changement qui intervient nécessairement lorsqu'il y a appropriation, peut se manifester au niveau individuel et au niveau organisationnel. Sur le plan individuel, le phénomène d'appropriation induit une modification des connaissances grâce à un effet d'apprentissage et une modification du comportement. Selon Bateson (1977), l'apprentissage implique inévitablement un changement d'une sorte ou d'une autre. Sur le plan organisationnel, la démarche collective d'appropriation renvoie à « *des stratégies collectives d'appropriation sociale* ». Dans cet esprit, Proulx (1994) insiste sur la dimension sociale et politique du phénomène de l'appropriation des nouveaux savoirs et des nouveaux outils.

Selon Gilbert (2001, p. 6), les TIC constituent des « *concurrences fortes* » sur les changements organisationnels. « *La mise en œuvre de modifications aux TIC fait partie d'un processus plus vaste de gestion de changements importants dans les processus de l'entreprise, les structures organisationnelles, les rôles des gestionnaires, l'attribution des tâches aux employés et les relations avec les parties intéressées qui découlent du déploiement de nouveaux systèmes d'affaires électroniques.* » (O'Brien, 2003, p. 410). Les TIC induisent la création de nouveaux objets techniques assortis de nouveaux usages. Elles peuvent donc être des vecteurs de changement qui aident en partie, à répondre aux enjeux de compétitivité dans

---

<sup>127</sup> EDI (Echange de Données Informatisées) : Echange informatisé de données structurées d'ordinateur à ordinateur (ou d'application à application) selon des messages préétablis et normalisés via un mode de communication électronique, nous apprend le Dictionnaire de l'EDI et du Commerce Electronique, réalisé par EDIFRANCE.

la mesure où elles favorisent la flexibilité organisationnelle en interne et la recherche de profit par la réduction des coûts. Ainsi, les TIC et leur développement croissant incitent les entreprises à réagir afin soit de survivre, soit de suivre le marché, soit de se positionner comme leader. L'efficacité, la performance et la pérennité de l'organisation sont en partie dépendantes de la capacité de l'entreprise à se transformer. Cependant, le changement organisationnel ne pourra être envisagé comme une véritable réponse aux défis de l'environnement externe que dans la mesure où l'organisation dispose d'une réelle capacité de changement (Perret, 1996).

### **1.2.2.3. Les changements organisationnels**

Selon Coriat (1991) et Greenan (2001), les changements organisationnels résultent de la mise en œuvre d'innovations organisationnelles, c'est-à-dire de tout changement modifiant l'allocation des travailleurs sur les différentes tâches de production comme de conception, la répartition du pouvoir de décision et la distribution des informations au sein de l'entreprise. Cette section vise à proposer un ensemble de travaux ayant analysé les changements induits par l'introduction d'une TIC dans une organisation. Les résultats des recherches étudiant l'impact des TIC sur la structure organisationnelle des entreprises, sont parfois contradictoires. Ceci s'explique par différentes raisons. La première c'est que les études ne se fondent pas sur les mêmes définitions de la technologie d'une part, (pour certains, elle est prise au sens strict, pour d'autres elle est envisagée de façon plus générale pouvant englober le processus de production comme pour Woodward) et de l'organisation d'autre part. La seconde raison tient au fait que les technologies ont des impacts sur un ensemble de variables prises de façon agrégée. Face à ces divergences, nous avons choisi de présenter les résultats des travaux effectués par Mintzberg (2004) et Kalika<sup>128</sup> (1995) qui nous semblent être très complets. En effet, leurs travaux mettent en relation un grand nombre de variables concernant l'organisation et les technologies. Selon ces auteurs, les études empiriques sur la relation entre des variables de structure organisationnelle et de structure de contexte (les technologies), supposent une causalité entre technologie et structure.

Reprenant le modèle de Brousseau et Rallet (1997), l'organisation est vue à travers ses mécanismes de coordination entre composants dans l'exercice de leur fonction. Ces auteurs décrivent l'organisation au travers de deux types de mécanismes de coordination. Les uns

---

<sup>128</sup> Kalika (1995) a effectué une enquête impliquant près de 300 heures d'entretien avec les responsables hiérarchiques de près de 79 entreprises. Sa recherche portait sur l'étude des relations pouvant exister entre et à l'intérieur de trois groupes de variables (des variables de structure organisationnelle, des variables de contexte et des variables d'efficacité). Il désire tester l'hypothèse suivante tirée de son modèle général de recherche : dans quelle mesure, la technologie de l'entreprise influe-t-elle sur la structure organisationnelle de celle-ci ?

relatifs au **système de décision et à la division du travail** entre les unités (hiérarchisation), ils correspondent aux caractéristiques structurelles de l'organisation ; les autres relatifs à la façon dont les agents **résolvent les problèmes de compatibilité des actions et de respect des engagements pris** (interdépendance). Nous présentons les changements induits par les TIC sur les organisations à travers ces deux mécanismes.

### La hiérarchisation

L'étude de la relation TIC et centralisation/décentralisation a suscité des analyses aux conclusions souvent contradictoires. Woodward (1965) a découvert que lorsque l'on se déplace d'une production à l'unité vers une production<sup>129</sup> de masse, la surface de contrôle du PDG augmente tandis que la surface de contrôle des cadres moyens décroît. Cette observation implique que plus le système technique est complexe et plus la structure de l'entreprise a tendance à être *centralisée*. L'introduction d'une TIC peut favoriser la centralisation de la décision selon Reix (1998). Les cadres supérieurs accèdent plus rapidement aux informations précises sur les problèmes et bénéficient d'une meilleure assistance grâce aux TIC mises en place pour le traitement des quantités accrues d'information. D'autres auteurs (Milliot, 1999) ont observé que l'introduction des TIC entraîne la *décentralisation* de la prise de décision. Kalika (1995) quant à lui considère notamment que les caractéristiques qu'il a retenues pour définir la technologie (la continuité, l'automatisme, l'informatisation) ont une influence sensible sur la hiérarchisation. Il vérifie que, plus le processus de production est régulier et continu, plus la technologie est automatisée et informatisée, et plus la prise de décision est décentralisée. Khandwalla (1974) indique qu'il est difficile d'envisager une relation directe entre technologie et décentralisation et propose une relation indirecte entre ces deux variables. La continuité technologique aurait par l'intermédiaire de la spécialisation fonctionnelle accrue qu'elle suscite, un effet décentralisateur. Selon lui, le système technique affecte la structure de façon sélective. Ainsi, les TIC, par leur capacité à faciliter l'accès direct à l'information et à en garantir une circulation de plus en plus rapide entre un grand nombre de personnes dans l'entreprise, peuvent contribuer à la décentralisation de la prise de décision. Rondeau (1999, p. 15) estime que c'est cet accès à l'information qui rapproche la décision de l'action, ce qui modifie profondément les fondements même de l'organisation traditionnelle du travail. Selon Huber (1984), la décentralisation et la centralisation sont observables dans beaucoup d'organisations et le résultat ne peut être prévu d'une manière générale. Les TIC autorisent,

---

<sup>129</sup> Nous remarquerons que les deux précédents auteurs Woodward (1965) et Kalika (1995) prennent une définition large de la technologie et l'assimilent au processus de production.

en rapport avec les objectifs des dirigeants et leur aptitude à déléguer et à faire participer les échelons hiérarchiques au processus de prise de décision, une centralisation ou une décentralisation accrue.

L'utilisation des technologies offre en partie, la possibilité de faciliter la production de produit standardisé. Les travaux de Woodward nous apprennent que les entreprises qui produisent à grande échelle sont caractérisées par la nature standard de leur système technique. Le travail d'exécution étant routinier, non qualifié et très formalisé, amène toutes les caractéristiques des bureaucraties. Tandis que les entreprises qui produisent à l'unité offrent sur le marché des produits non standard, dont le travail de fabrication lui-même ne peut être ni standardisé, ni formalisé. Leurs structures correspondent à des organisations organiques. Kalika (1995) remarque quant à lui, que les technologies ont une corrélation forte avec le degré de standardisation. L'existence et le développement d'une technologie informatique implique et permet un développement de procédures. Le passage à une informatisation plus développée implique un effort de rationalisation qui passe par la création de procédures pour toutes les chaînes de traitement mise en place. Plus les applications informatiques se développent, plus les procédures sont nombreuses. Selon l'étude menée par Kalika (p. 83), l'informatique apparaît, dans 27% des entreprises interrogées, comme responsable de l'élévation du nombre de procédures. L'introduction ou la multiplication d'applications informatiques nécessite une standardisation des pratiques dans l'entreprise.

### **L'interdépendance**

Le deuxième paramètre retenu par Brousseau et Rallet (1997) est l'interdépendance qui se réfère à la manière dont le processus de travail est divisé entre les unités.

La spécialisation renvoie à la notion de division du travail dans l'entreprise (Kalika, 1988, p. 46). Les changements induits peuvent affecter la profondeur de la hiérarchie faisant disparaître des niveaux intermédiaires qui, jusque là, ont joué le rôle de transmetteur d'information. Néanmoins, cette réduction du nombre de paliers hiérarchiques n'est pas automatique si l'on suppose que l'entreprise choisit de procéder à un redéploiement des cadres intermédiaires, dans le sens où le contenu de travail change sans affecter la position hiérarchique. Pinsonneault (1992, p.15), Reix (1998, p. 86) et Drucker (1999, p. 53) considèrent qu'avec les TIC, le personnel peut communiquer directement sans recourir aux niveaux intermédiaires, grâce à la facilité de traitement et de communication des informations à tous les niveaux, ce qui conduit à diminuer le nombre des cadres moyens. Grâce à l'Intranet, l'information nécessaire à la coordination entre les unités opérationnelles peut donc être



transmise sans passer par les niveaux intermédiaires. Dans cette perspective, les prescriptions des tâches à accomplir, les informations techniques et les orientations stratégiques peuvent être acheminées directement aux différents acteurs de l'entreprise, quelle que soit leur position dans l'organisation. Toutefois, la diminution des niveaux hiérarchiques peut avoir des effets pervers pour l'entreprise. En effet, l'élimination de certaines tâches pourrait mener à des licenciements qui priveraient l'entreprise de spécialistes en mesure d'apporter une vision différente dans l'analyse et l'interprétation de l'information (Drucker, 1999, p. 54). L'introduction de l'Intranet risque ainsi d'entraîner des pertes d'emploi et une dégradation des compétences si le rôle de l'encadrement intermédiaire n'a pas été révisé et les compétences redéployées. Messeghem et Pierson (2003, p. 2) soutiennent l'idée que les TIC permettent de reconsidérer le rôle de l'encadrement moyen. L'argument présenté est que les cadres intermédiaires sont plus que de simples « vecteurs » humains de transmission de l'information; ils sont supposés traiter des quantités élevées d'informations véhiculées par les TIC afin de les rendre pertinentes et utilisables par les cadres supérieurs. Dès lors, les TIC, en particulier l'Intranet, peuvent élargir les occasions d'emploi, augmenter la demande dans de nouvelles spécialités hautement qualifiées. De nouvelles activités apparaissent telles que l'analyse, la gestion des données, des réseaux, etc. Si la relation TIC - spécialisation a été étudiée dans des entreprises de pays industrialisés, la question est peu traitée pour les entreprises opérant dans un environnement économique en développement. Notre intérêt portera sur l'effet de l'Intranet relatif au contenu du travail des cadres du deuxième et/ou du troisième niveau hiérarchique.

Chandler (1962) a mis en évidence le fait que l'organisation multi-divisionnelle était apparue pour permettre de traiter des flux informationnels de plus en plus importants. La structure de la firme peut ainsi être vue comme une « réponse efficiente » à ses coûts informationnels (Brynjolfsson et Mendelson, 1993), l'importance et la nature de ces derniers pouvant alors être plus ou moins favorables à l'adoption des TIC (Hagström et Hedlund, 1999). Les TIC sont alors envisagées comme des outils utilisés par les firmes pour organiser leur système d'information. Gollac et *al.* (2000) notent ainsi que les TIC interviennent aussi dans l'articulation entre système d'information et système productif. De même, selon Antonelli (1988), les TIC peuvent être considérées, comme des outils de « gouvernance » organisationnelle dès lors que celles-ci sont utilisées comme un ensemble de techniques organisationnelles disponibles pour gouverner les transactions entre unités de production dans la firme ou entre firmes.

**En définitive**, le modèle du MIT<sup>130</sup> de Scott Morton (1991, 1995) synthétise l'ensemble des changements organisationnels induits par les technologies. Scott Morton a cherché à comprendre et prédire les changements organisationnels produits par l'implantation des technologies. Selon lui, il existe cinq ensembles de forces susceptibles d'être influencés par les TIC : la stratégie, la structure de l'organisation, le processus de management, les individus et les rôles et la technologie. Concernant **la stratégie**, les TIC modifient le degré d'interdépendance entre l'organisation et son secteur, elles effacent les frontières et rendent possibles de nouvelles collaborations. Cependant, dans cette vision, ces effets ne peuvent résulter que d'une intervention soutenue de la hiérarchie, car les TIC n'apportent, par elles-mêmes, aucun avantage concurrentiel. Les TIC entraînent une déformation de la morphologie **structurelle des organisations**. En effet, avec l'évolution de la façon de travailler et l'effondrement des coûts de coordination, il est possible « *d'inventer de nouvelles structures d'organisation et de nouvelles façons de travailler* » (Scott Morton, 1991/1995, p.27). De même, l'accroissement de la capacité de communication et de décision rend possible une extension de l'étendue de contrôle. Comme le soulignaient plus tôt Leavitt et Whisler (1958), les technologies de l'information « *vont faire sortir les cadres moyens de leurs rôles traditionnels et permettre aux cadres supérieurs de s'emparer d'une partie toujours plus grande de l'innovation, de la planification et autres fonctions « créatrices » nécessaires à la marche de l'entreprise.* » (ibidem, p. 44). En ce qui concerne les **processus de management**, le changement induit par les TIC va entraîner une redistribution du pouvoir et du contrôle. De même, avec l'augmentation de la vitesse de circulation des données, il faudra trouver de nouvelles méthodes de planification et de contrôle. Avec l'introduction de nouveaux outils, **les individus** auront besoin de formations complémentaires pour arriver à une utilisation efficace des outils. L'évolution des **technologies** va entraîner, « *un raccourcissement des délais et de la distance, une meilleure mémoire de l'entreprise, avec une meilleure prise en compte de ses règles (heuristiques)* » (Scott Morton, 1991, p. 26).

Nous venons de faire cas des implications organisationnelles (conditions et changements) issues de l'implantation des TIC dans les entreprises. Les changements organisationnels liés aux TIC contribuent selon Decelle et Tassin (2005) à l'émergence d'innovations reconnues comme essentielles à la croissance du secteur. Nous proposons d'aborder, à présent, la thématique de l'innovation dans le tourisme.

---

<sup>130</sup> Le modèle MIT (*Management du Massachusetts Institute of Technology*) relève d'un déterminisme technologique. Si nous l'utilisons dans ce contexte, c'est qu'il nous renseigne sur les impacts (en terme de changements) des TIC sur les organisations.

## 2. QUELLE APPROCHE DE L'INNOVATION DANS LA FILIERE TOURISTIQUE?

Selon Kline et Rosenberg (1986) « *c'est une sérieuse erreur de considérer l'innovation comme quelque chose de bien défini et homogène dont on pourrait identifier son entrée dans l'économie à une date précise - ou qui serait disponible à un moment précis* » (ibidem, p. 283). La variété des significations attribuées au terme innovation nous pousse à nous interroger sur sa signification dans le cadre du tourisme. Il conviendra donc de préciser le concept d'innovation. Selon Machat (2001), la fascination à l'égard du thème de l'innovation a conduit à une prolifération de travaux qui s'explique largement par sa reconnaissance comme facteur clef de compétitivité. L'objectif de cette section est de présenter les approches du concept d'innovation afin de trouver un cadre pour l'étude des innovations dans le tourisme. Nous aborderons donc les concepts très généraux de l'innovation pour mieux comprendre ceux qui s'opèrent dans le tourisme.

Afin de clarifier les différentes approches de l'innovation, Gopalakrishnan et Damanpour (1997) offrent une synthèse des travaux sur le thème. Ces derniers ont recours à trois niveaux d'analyse pour classifier les principales acceptations de l'innovation : la nature de l'innovation appréhendée en termes de résultat ou de processus ; le système de référence utilisé pour apprécier la nouveauté et enfin les principales classifications de l'innovation. Reprenant partiellement cette organisation, nous aborderons le thème de l'innovation selon les questions suivantes : quoi, comment, pourquoi et où ? Par la suite, nous étudierons ce concept au cœur même du secteur qui nous intéresse : le tourisme.

### 2.1. La polysémie du concept d'innovation

Selon Decelle (2001), même si le rythme des innovations s'accélère, sous la double poussée des changements de comportements des ménages et des mutations technologiques, le discours ambiant sur le manque d'innovation dans le tourisme est dû à la méconnaissance des concepts. L'innovation et sa diffusion sont des sujets connus depuis longtemps avec les travaux précurseurs de Schumpeter (1911), de Burns et Stalker (1961) avec leur ouvrage *the management of innovation* et de Rogers (1962) avec la théorie de la Diffusion des Innovations. Ce n'est pourtant que depuis les années 90 que l'on souligne et prend en compte le rôle capital de l'innovation sur la croissance et la compétitivité des entreprises. Dans cette section, nous présentons les définitions les plus courantes de l'innovation, terme polysémique employé différemment en fonction des points de vue adoptés. Les définitions de l'innovation sont nombreuses et débouchent sur un foisonnement d'acceptations. Selon Perrin (2001, p.

12) cette multitude de vision est due en partie, à une confusion entre innovation, invention, développement scientifique et progrès technique et au fait que le terme innovation désigne à la fois le processus, son résultat ou les deux.

### 2.1.1. Le concept d'innovation

Le mot innovation vient du latin *novus* qui signifie nouveau<sup>131</sup>. Pour Rogers et Schoemaker (1971), l'innovation peut prendre la forme d'une idée, d'une pratique ou d'un artefact matériel, chacun de ces éléments possédant un attribut de nouveauté, qu'il soit tangible ou intangible. Si le sens commun donné à l'innovation repose sur la notion de nouveauté (un changement d'état d'un élément par rapport à l'état antérieur), la différence occasionnée est souvent présentée dans la littérature comme positive et associée à une idée d'amélioration.

L'innovation a souvent été définie, comparée ou assimilée à une autre notion qui est l'invention. Selon Mohr (1969, p. 112), « *l'invention implique la création de quelque chose de nouveau, l'innovation implique l'utilisation de quelque chose de nouveau* ». Selon Schumpeter (1935), l'innovation est un changement qualitatif apparaissant de manière discontinue et se distinguant de l'invention en étant conçue en vue d'une réalisation économique. Les inventions sont des innovations potentielles. L'attitude de l'entrepreneur est alors une attitude de choix face à une liste d'inventions connues, mais pas encore exploitées qu'il peut sélectionner (Blaug, 1963). L'innovation exclut donc la seule référence à la créativité et repose sur une application, une mise en œuvre (Machet, 2001). Selon Durand (1999), il faut franchir un pas considérable pour aller de l'idée à sa réalisation et « *ce pas est précisément ce que recouvre le concept d'innovation* » (p. 495). On distingue donc l'invention, processus par lequel une nouvelle idée est découverte ou créée *via* des projets, des plans, des prototypes, de l'innovation qui se produit lors d'une première transaction commerciale réussie (Akrich *et al.*, 1988, p. 4). L'innovation est souvent décrite comme la commercialisation de l'invention. Si inventer correspond au fait de créer quelque chose de nouveau par rapport à l'existant, innover relève de sa mise en œuvre concrète. Boldrini (2005) indique qu'il n'y a pas d'innovation sans sanction par le marché, pas d'innovation sans conception et pas d'innovation sans entreprise innovante.

L'encadré 3.1 présente un ensemble de définition de l'innovation.

---

<sup>131</sup> Selon le Dictionnaire du vocabulaire technique et critique de la philosophie Lalande, « *l'innovation est la production de quelque chose de nouveau* ».

### Encadré 3.1 : Quelques définitions du concept d'innovation

Selon l'Académie Française, l'innovation est l'action d'introduire quelque chose de nouveau dans un usage, une coutume, une croyance, un système scientifique ou philosophique.

L'innovation est « *la conception et la réalisation de quelque chose de nouveau, encore inconnu et inexistant, de manière à établir des contributions économiques nouvelles à partir de la connaissance d'éléments anciens, déjà connus et existants, en leur donnant une dimension économique nouvelle* » (Drucker, 1985)

Innover est « *le fait d'introduire dans une chose établie, quelque chose de nouveau, d'encore inconnu* » Lachman (1993, p. 20).

« *Une innovation est l'introduction initiale sur le marché d'un nouveau produit ou processus qui se distingue radicalement des pratiques antérieures* <sup>132</sup> » (Abernathy et Clark, 1985, p. 6)

« *Nous définissons l'innovation comme le processus consistant à mettre en œuvre, dans une organisation, toute nouvelle idée de résolution de problème* <sup>133</sup> » (Mezias et Glynn, 1993, p. 79)

L'innovation est une « *transformation d'une idée en un produit ou service commercialisable, un procédé de fabrication ou de distribution opérationnel, nouveaux ou améliorés, ou encore une nouvelle méthode de service social* » (OCDE, Commission européenne, 1996, p. 12).

« *L'innovation, c'est l'art de transformer des connaissances en richesses* » (Bonnaure, n° 225 de Futuribles, 11/97)

Etant donné l'ensemble de ces définitions larges et variées, il est aisé de comprendre que le concept même d'innovation suscite de nombreux débats et controverses (Carrier et Garrand, 1996). Ainsi, nous retiendrons son acception la plus courante, il s'agit de « *mettre sur le marché un nouveau produit, introduire un nouveau processus de valorisation ou de fabrication, ou un nouveau modèle d'organisation dans l'entreprise* » (Bellon, 1994). Cette définition nécessite que l'on précise la question du degré de nouveauté et de la nouveauté par rapport à qui. Nous définirons l'innovation en fonction de **la profondeur des transformations** qu'elle engendre (innovation incrémentale ou radicale), en fonction **de ses objectifs** (innovation de produit ou de procédés, innovation organisationnelle, etc.) et en fonction **des compétences mobilisées** (innovation d'exploration ou d'exploitation).

<sup>132</sup> « *An innovation is the initial market introduction of a new product or process whose design departs radically from past practice* » (Abernathy et Clark, 1985, p. 6).

<sup>133</sup> « *We define innovation to be the process of bringing any new, problem solving idea into use in an organization* » (Mezias et Glynn, 1993, p. 79).

### 2.1.2. Innovation ou changement : le degré de transformation

Selon, Beriot (1992), le changement se définit comme « *un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant  $t$  et un instant  $t + 1$*  » (*ibidem*, p. 103). Selon Yatchinovsky (1999) le changement peut être vu comme un processus : « *tout changement est un processus : entre l'état de départ et l'état d'arriver, il y a un chemin à parcourir* » (*ibidem*, p. 23).

Certains changements peuvent être assimilés à une innovation. Il est nécessaire de préciser le sens des termes « innovation » et « changement » qui par leur forte proximité peuvent parfois porter à confusion. Becker et Wishler (1967) ont relevé cette confusion. Selon eux, elle se produit dès que l'innovation est évaluée en référence à son histoire plutôt qu'à son environnement : « *tout changement devient innovation uniquement parce qu'il n'avait pas eu lieu auparavant dans cette organisation particulière* <sup>134</sup> » (*ibid.* p. 463). Cette acceptation rend alors large les définitions potentielles de l'innovation, augmentant par là même les difficultés de le définir. Ainsi ce qui semble, en premier lieu, faire une distinction entre changement et innovation, c'est le degré de nouveauté (Pennings, 1996 ; Zaltman *et al.*, 1973).

Certains auteurs puristes considèrent une innovation lorsqu'il y a une création *ex nihilo*. Les changements issus de l'application d'innovation à des secteurs ou entreprises ne seraient pas des innovations. D'autres auteurs comme Burns et Stalker (1961, p. 96) préfèrent au terme « innovation » celui de changement. Ils entendent par changement « *l'apparition de nouveautés c'est-à-dire de nouvelles découvertes scientifiques ou inventions techniques des exigences de produits non disponibles ou demandés auparavant* <sup>135</sup> ». Dans cette perspective, Decelle (2004) indique que le caractère de nouveauté donné à une innovation n'implique pas forcément qu'il y ait une création *ex nihilo*.

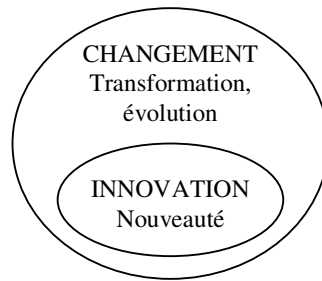
Dans la notion de changement, il existe une perspective temporelle ; le changement semble être plus une conséquence de l'innovation. Zaltman *et al.* (1973) pensent que l'innovation doit être considérée par rapport à l'unité qui l'adopte tandis que le changement serait une modification dans la structure et le fonctionnement d'un système social.

---

<sup>134</sup> « *Thus every change becomes an innovation simply because it has not been done before by that particular organisation* » (Becker et Wishler, 1967, p. 463).

<sup>135</sup> « *By change we mean the appearance of novelties : i.e., new scientific discoveries or technical inventions and requirements for product of kind not previously available or demanded* » (Burns et Stalker, 1961, p. 96).

**Figure 3.3 : L'innovation, un cas particulier du changement**



*Source : Pennings (1996)*

L'innovation serait alors l'application dans une nouvelle organisation ou secteur, des inventions déjà réalisées et utilisées dans une autre organisation ou secteur. Le degré de nouveauté semble être déterminant pour juger de l'innovation.

L'ambiguïté autour de la question du degré de nouveauté, allant de l'innovation à une simple amélioration, nécessite que l'on précise la différence.

Selon Deltour (2000), l'innovation réside plus dans la perception du changement par l'individu ou l'organisation que dans la nouveauté observée objectivement. Les innovations peuvent donc être classées en fonction de l'intensité des transformations qu'elles engendrent. Face à ces interrogations, Daft (1982) se demande pour qui et par rapport à quoi l'innovation est nouvelle. Comme l'indique Durand (1999, p. 496), « *la nouveauté est relative à son contexte* ». Par ailleurs, les innovations peuvent être classées en fonction de l'intensité des transformations qu'elles engendrent, il existe les innovations incrémentales et les innovations radicales.

#### **2.1.2.1. Les innovations radicales**

**Les innovations radicales** appelées également innovations « majeures », « absolues » ou de « rupture », de « discontinuité », « révolutionnaires » sont associées à une idée de rupture par rapport au cadre technique défini. Elles se traduisent par l'apparition d'un produit totalement nouveau ou la mise en place d'un procédé totalement nouveau qui n'existait pas sur le marché. Elles sont beaucoup plus dépendantes des initiatives de R&D que des pressions de la demande. Ces innovations modifient profondément les conditions d'utilisation du produit par les clients et s'accompagnent d'un bouleversement technologique important. Elles génèrent des comportements nouveaux qui se matérialisent sous deux formes différentes dans

l'économie : par la création de nouveaux services ou activités productrices et par la création de nouveaux modes de comportement de consommation. Ce sont des « *changements fondamentaux qui représentent des modifications révolutionnaires sur le plan technologique* » (Dewar et Dutton, 1986, p. 1422). Selon Decelle et Tassin (2005), l'histoire du tourisme contemporain témoigne d'un nombre limité de ces innovations de rupture. Cependant, des produits nouveaux tels que le village-club du Club Med dans les années cinquante et le développement de la station de sport d'hiver, des innovations organisationnelles telles que les systèmes de réservation informatisée et des innovations de marché telles que l'apparition d'alliances stratégiques globales dans le transport aérien, peuvent être cités à titre d'exemple.

### **2.1.2.2. Les innovations incrémentales**

Les innovations incrémentales appelées également innovations « d'adaptation », « progressives », « relatives », « d'imitation » ou « de variation » relèvent d'un ensemble continu de petites actions qui articulent des opportunités techniques dans le cadre de trajectoires déjà définies et reposent sur l'amélioration progressive des connaissances existantes. Ces innovations sont dites incrémentales lorsqu'elles améliorent des produits déjà existants ou lorsqu'elles introduisent sur un marché donné un produit qui existait déjà sur d'autres marchés. Les transformations occasionnées par ce type d'innovation sont moins spectaculaires que des innovations radicales et ont de moindres répercussions sur la structure de l'économie mais contribuent à des changements quotidiens. Le niveau de risque est également moins élevé et les moyens financiers nécessaires pour sa mise en œuvre plus limités. La demande et le jeu du marché y jouent un rôle essentiel. Ces innovations sont plus difficiles à identifier compte tenu de leurs effets plus limités sur l'organisation des entreprises ou des industries. Le fait que l'ensemble des innovations touristiques soient plutôt dues à de légères modifications ou améliorations des fonctionnalités des services proposés notamment, peut expliquer la réputation de filière non innovante du tourisme (il est difficile d'en prendre conscience car leurs effets ne sont pas forcément visibles). Par ailleurs, étant donné que l'activité d'innovation dans les services est généralement un processus continu, consistant en une série de changements apportés progressivement aux produits et aux procédés, cela peut, de temps à autre, compliquer l'identification d'une innovation en tant qu'événement spécifique, (la mise en œuvre d'une modification majeure dans des produits, des procédés ou



d'autres méthodes par exemple) (Manuel d'Oslo <sup>136</sup>). Decelle et Tassin (2005) citent le billet électronique et le m-tourisme® comme exemple d'innovation incrémentale dans le tourisme.

Ces deux types d'innovations, radicales et incrémentales ne sont pas exclusives et incompatibles. L'innovation incrémentale renforce la position des firmes qui sont déjà sur le marché alors que l'innovation radicale remet en cause leur position et favorise l'entrée sur le marché de nouvelles firmes (Le Bars, 2001). On peut associer à cette distinction d'une part les travaux de Schumpeter sur la destruction créatrice<sup>137</sup>, où le nouveau doit détruire l'ancien pour émerger et d'autre part l'idée du renforcement de l'existant ou l'amélioration de ce qui existe (Durand, 1999).

Selon Freeman et Perez (1988), ajoutés aux innovations incrémentales et radicales, se trouvent *des nouveaux systèmes techniques* qui combinent des innovations radicales et incrémentales (ex : radio-télévision) et *des révolutions techniques* qui provoquent de tels changements du système technique qu'elles déstabilisent tous les secteurs de l'économie en modifiant la structure des coûts, les conditions de production, de distribution, etc. (ex : le chemin de fer et l'électricité).

Certains auteurs (Abernathy et Clark, 1985 et Henderson et Clark, 1990) ont jugé cette représentation innovation radicale/innovation incrémentale limitée pour rendre compte des nombreuses innovations aux modifications mineures mais aux conséquences concurrentielles considérables. Ils introduisent la notion d'**innovations « architecturales »**.

---

<sup>136</sup> Le manuel d'Oslo est un document méthodologique réalisé par l'OCDE afin de guider les états dans la définition et l'élaboration d'enquêtes statistiques visant principalement à mesurer l'innovation technologique de produits et de procédés au sein des entreprises manufacturières.

<sup>137</sup> La destruction créatrice désigne le processus de disparition de secteurs d'activité conjointement à la création de nouvelles activités économiques. Cette expression est fortement associée à l'économiste Joseph Schumpeter. Dans les économies capitalistes, toute innovation technologique importante entraîne un processus de destruction créatrice.

### 2.1.2.3. Les innovations architecturales

#### → Les modèles généraux

Pour Abernathy et Clark (1985), les innovations architecturales s'intéressent à l'impact de l'innovation sur l'environnement concurrentiel de la firme tandis que Henderson et Clark (1990), se focalisent sur les déterminants de l'innovation.

**Abernathy et Clark** (1985) prennent en compte deux dimensions de l'innovation pour réaliser leur typologie : d'une part l'impact de l'innovation sur la technologie et le système de production et d'autre part, son impact sur les marchés et les liens avec les consommateurs.

**Figure 3.4 : Typologie des innovations d'Abernathy et Clark (1985)**

		Impact sur les marchés et les liens avec les consommateurs	
		<i>conserve</i>	<i>détruit</i>
Impact sur le système de production et la technologie	<i>conserve</i>	Innovation régulière	Innovation de niche
	<i>détruit</i>	Innovation révolutionnaire	Innovation architecturale

*Source : Abernathy et Clark (1985)*

Ils classent les innovations en quatre groupes :

*L'innovation architecturale.* Elle introduit de nouvelles technologies qui à terme s'ouvrent sur de nouveaux liens avec le marché et les utilisateurs. Pour les auteurs, c'est celle qui engendre le plus de changement dans la mesure où l'introduction d'une technologie va rendre obsolète le système de production existant et engendrer de nouvelles relations inter-entreprises et avec le client.

*L'innovation révolutionnaire.* Elle détruit et rend obsolètes les compétences techniques et productives existantes mais s'applique à un marché et à des consommateurs existants.

*L'innovation de niche.* Elle ouvre de nouvelles opportunités de marché à travers l'utilisation de technologies existantes.

Ces deux types d'innovation entraînent des changements sur une seule dimension.

*L'innovation régulière.* Elle entraîne des changements quotidiens construits sur des compétences techniques et productives établies et s'applique à un marché et à des

consommateurs existants. Elle correspond aux innovations incrémentales, elle améliore le système productif mais concerne les mêmes marchés.

**Henderson et Clark** (1990) reprennent le terme d'innovation architecturale mais en proposent une autre vision construite par rapport aux déterminants de l'innovation. Les deux dimensions que vont croiser les auteurs sont d'une part, les composants<sup>138</sup> et concepts de base d'un produit<sup>139</sup> et d'autre part, les liens entre ces composants.

**Figure 3.5 : Typologie des innovations de Henderson et Clark (1990)**

		Concepts de base	
		<i>Renforcés</i>	<i>Renversés</i>
Liens entre les concepts de base et les composants	<i>Inchangés</i>	Innovation incrémentale	Innovation modulaire
	<i>Changés</i>	Innovation architecturale	Innovation radicale

*Source : Henderson et Clark (1990)*

*L'innovation radicale* concerne les innovations qui détruisent les composants et concepts de base ainsi que les liens qui existaient entre eux ; *l'innovation architecturale* se produit quand les concepts de base sont renforcés tandis que les liens changent ; *l'innovation est modulaire* si les concepts de base sont détruits tandis que les liens restent inchangés ; *l'innovation incrémentale* concerne les innovations qui renforcent les concepts de base des produits et n'influent pas sur les liens. Leur travail repose sur une vision du produit en tant que système et ensemble de composants. Cela implique que le développement d'un produit passe par la connaissance approfondie de chaque composant mais aussi de leurs interactions. L'innovation architecturale repose sur ce principe.

<sup>138</sup> Un composant est défini comme « une portion physiquement distincte du produit qui s'inscrit dans un concept central » (Machat, 2001, p. 30).

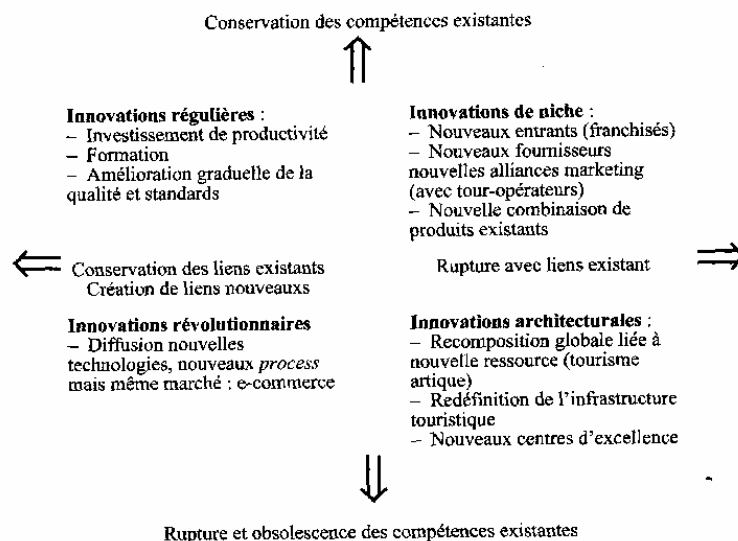
<sup>139</sup> Les produits sont vue ici comme des systèmes, ensemble de composants. Cela implique qu'un développement d'un produit passe par la connaissance approfondie de chaque composant mais aussi de leurs interactions.

## → Les modèles appliqués au tourisme

### ▪ Le modèle de Hjalager (2002)

Hjalager (2002) a appliqué au tourisme la représentation de Abernathy et Clark (1985).

**Figure 3.6 : Les innovations touristiques (à partir du modèle de Abernathy et Clark)**



*Source : d'après Hjalager, 2002*

Ainsi, l'innovation architecturale peut correspondre à une recombinaison des caractéristiques de services incorporés dans un service donné. Selon Djellal et *al.* (2004), dans les services de type « *package* » comme par exemple les services touristiques, l'innovation architecturale prédomine. Cette forme d'innovation s'appuie sur un principe élémentaire d'association/dissociation des caractéristiques du produit. Il s'agit de créer un nouveau produit en fractionnant un produit existant, en dissociant certaines caractéristiques et en faisant de certaines composantes des produits autonomes. Par exemple, les services de charter sont issus de ce processus de dissociation d'un service de transport aérien défini comme la combinatoire de différents éléments : le transport au sens strict, le traitement des bagages, la restauration et la réservation. Un autre exemple d'innovation architecturale est celle orchestrée par le tour-opérateur en ligne TravelHorizon qui complète les offres de ses sites Skihorizon et Spahorizon. Quatre cents nouveaux hébergements en France, en Italie, en Suisse et en Autriche seront proposés pour la saison d'hiver 2006-2007 sur Skihorizon. Le site permet désormais l'achat des forfaits de remontées mécaniques pour certaines stations, ainsi que la livraison des courses de la semaine par camion frigorifique (source : journal du Net du 13/09/2006).

▪ **L'innovation touristique à partir du modèle de servuction touristique en termes de caractéristiques : une représentation « lancastérienne élargie »**

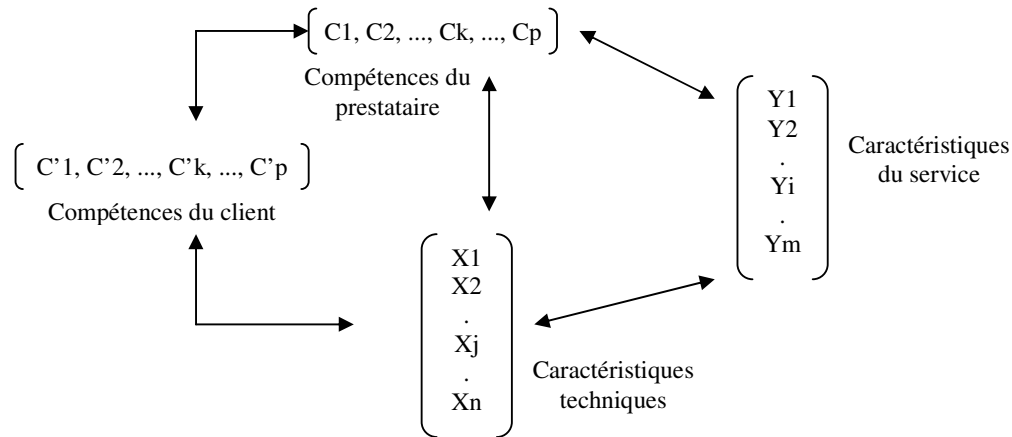
Une autre représentation du processus de production de la prestation touristique peut être abordée selon les travaux de Gallouj et Weinstein (1997). Ces auteurs ont proposé dans leur étude sur l'innovation dans les services, une représentation des services en intégrant les apports de différents travaux sur les caractéristiques des produits. Cette analyse a pour point de départ les travaux de Saviotti et Metcalfe (1984) inspirés de la théorie de la consommation de Lancaster (1966). Les auteurs ont voulu décrire les composantes d'un produit technologique, mais leur modèle peut s'appliquer à un grand nombre de produits. Selon Saviotti et Metcalfe (1984), chaque produit peut être représenté par trois vecteurs de caractéristiques :

- **le service qu'il apporte** [Yi] ; correspond aux caractéristiques finales, d'usage ou de service. Ces caractéristiques sont envisagées du point de vue de l'utilisateur (le service), par exemple une nuit d'hôtel dans un établissement de haut standing, confortable;

- **la technologie qui permet d'atteindre le niveau de service** [Xj] ; correspond aux caractéristiques techniques internes. Il s'agit des différents dispositifs techniques mobilisés qui permettent d'atteindre le niveau de service et d'obtenir des caractéristiques finales (la technologie). Dans les activités touristiques, cela correspondrait au niveau du *back office* aux équipements tels que les TIC et au niveau du *front office* aux équipements de la réception ;

- **les procédés permettant d'atteindre le niveau de technique souhaité** ; correspond aux caractéristiques de procédés relatives aux méthodes de production du bien ou service considéré, technique et mode d'organisation (le procédé). Le procédé de production du service touristique est un peu particulier comme nous l'avons vu et fait appel à une **relation de coproduction** c'est-à-dire à la participation simultanée du client à la production du service. Ainsi, l'application de cette analyse à l'étude des services, conduit Gallouj et Weinstein (1997) à intégrer les compétences des producteurs (qualité du management, savoir-faire, sens de l'accueil) et des consommateurs (préférences, goûts et compétences en matière de TIC), donnant ainsi une plus grande importance au rôle des acteurs. Cette relation est intégrée dans les caractéristiques du procédé permettant d'atteindre le niveau technique souhaité. La relation de coproduction est représentée par la combinaison des termes des deux vecteurs : les compétences du prestataire [Ck] et celles du client [C'k].

**Figure 3.7. Une représentation d'un produit ou d'un service comme système de caractéristiques et de compétences**



*Source : d'après Gallouj et Weinstein (1997)*

$Y_i$  correspond aux caractéristiques finales du service ; la mobilisation directe des compétences incarnées dans des individus du côté du prestataire s'écrit  $C_k$  et du côté des clients,  $C'_k$  ; la mobilisation de caractéristiques techniques notée  $X_j$  a une double nature (matérielles et immatérielles).

Les organisations qui produisent le produit touristique sont concernées par ces quatre composantes qu'elles relient les unes aux autres selon un « chemin d'action ». Chaque chemin d'action va aboutir à un produit aux caractéristiques bien particulières. Par exemple, la combinaison  $\{C'-X-Y\}$  pourrait correspondre à une prestation de *self service* de type hôtel Formule 1 où il n'y a pas de contact avec un agent d'accueil.  $C'$  et  $Y$  correspondent alors à des formes simplifiées de besoin et de prestation et le système technique  $X$  correspond à une substitution du capital au travail (salle de bain autonettoyante, distributeur de clés automatique, etc.) (Decelle, 2004). L'élément qui permet d'ajuster et lier les caractéristiques pour la production d'une prestation touristique finale est l'information et la coordination entre les acteurs. Cette représentation en termes de caractéristiques permet d'une part, d'étudier et d'analyser une multitude de produits touristiques dont chaque nouvelle combinaison de caractéristiques correspondrait à une innovation et permet d'autre part, de prendre en compte les implications stratégiques liées aux caractéristiques intrinsèques du produit touristique.

### **2.1.3. La nature des innovations : une typologie des innovations dans le tourisme**

Decelle et Tassin (2005) présentent une classification des différentes innovations touristiques. Se référant à la classification de Schumpeter, ils distinguent cinq formes d'innovation, l'innovation de produit et de service, de procédés, d'organisation, de marché et ad hoc.

#### **2.1.3.1. L'innovation de produit et de service**

Elle consiste à la mise en œuvre et la mise sur le marché d'un nouveau produit. Selon le manuel d'Oslo (2005, p. 21), « *les innovations de produit impliquent des modifications significatives des caractéristiques des biens ou des services. Cette catégorie inclut à la fois les biens et services entièrement nouveaux et les améliorations importantes qui sont apportées à des produits existants* ». Les innovations de produit peuvent faire intervenir des connaissances ou des technologies nouvelles, ou s'appuyer sur de nouvelles utilisations ou combinaisons de connaissances ou de technologies déjà existantes. Selon Vicériat et Treboul (2003), ces innovations de produit peuvent s'apparenter à l'offre d'un nouveau produit, l'implantation d'un nouvel équipement sur un site (hébergement, etc.), l'offre d'un nouveau service (transfert des bagages, nouvelle activité intégrée dans un produit existant), proposer une nouvelle destination, ou bien encore combiner les caractéristiques de deux ou plusieurs produits (séjour de golf accompagné d'une thalassothérapie, séjour sédentaire avec un circuit). Ce type d'innovation recouvre également des améliorations des caractéristiques d'un équipement comme la taille, le confort, l'ergonomie d'un appartement de vacances, des améliorations de l'efficacité du service offert (nouvel équipement informatique, personnel mieux formé), des améliorations et/ou le maintien du service rendu, en diminuant son coût (automatisation du *back office*) et des améliorations de la qualité du service offert (gestion des files d'attente).

Par ailleurs, selon Bougrain (2002) l'innovation de service se distingue des innovations de produit sur au moins cinq points. Dans les services, la distinction entre innovations de produit, de procédé et d'organisation est floue (Callon, 1999).

- L'innovation dans les services n'appartient pas à une fonction, un département (Sundbo, 1998) ;
- le bénéficiaire participe le plus souvent à la conception et à la réalisation de la prestation
- le contact permanent avec le client fait que l'entreprise de service connaît les demandes de la clientèle, il lui est alors nécessaire de transformer cette variété en une offre (Fallou, 1999) ;

- dans la prestation de services, la relation de confiance est primordiale dans la mesure où l'utilisateur s'engage sans savoir précisément ce que l'entreprise va lui offrir.
- l'innovation est souvent comportementale (Fallou, 1999).

Nous illustrons dans l'encadré suivant un exemple d'innovation de service de mobilité.

**Encadré 3.2 : exemple d'innovation de service**

m-Companion est une plate-forme interactive pour l'assistance aux déplacements et à la découverte des lieux publics. Il guide les piétons et les conducteurs en tenant compte à la fois de leurs préférences personnelles et de leur position.

L'équipement de l'utilisateur est léger et accessible : dans sa forme la plus simple, l'utilisateur a simplement besoin de son téléphone mobile. Un modèle de base suffit, car m-Companion communique par la voix : l'interface utilisateur repose sur la reconnaissance et la synthèse vocale. Appelez m-Companion, dites simplement où vous allez et d'où vous partez, puis laissez vous guider ! Un récepteur satellite peut être ajouté afin de déterminer automatiquement la position de l'utilisateur et détecter les erreurs de parcours.

Le service est intégralement fourni à partir de serveurs connectés à Internet. Aucun logiciel, ni base de données n'est nécessaire dans le téléphone. (Source : concours tourism@2004)

**2.1.3.2. L'innovation de procédé**

Elle concerne l'ensemble des processus de création, de composition, de développement, et de livraison du bien ou service au consommateur (Decelle, 2001). Selon le manuel d'Oslo (2005, p. 22) « *Les innovations de procédé correspondent à des changements significatifs dans les méthodes de production et de distribution* ». Une innovation de procédé est la mise en oeuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel, l'équipement ou l'organisation de la production ou la combinaison des facteurs de production y compris les méthodes de livraison du produit. La production d'un nouveau produit ou service amène fréquemment l'entreprise à mettre en place un nouveau procédé de réalisation de la prestation ou à modifier un procédé existant. Selon l'enquête du SESSI (Auzeby, 1994b), 63% des entreprises innovantes déclarent avoir à la fois réalisé des innovations de produit et de procédé. « *L'innovation de procédé semble donc accompagner une démarche d'innovation de produit et paraît assez rarement exister ex nihilo* » (Auzeby, 1994b, p. 29).

Selon Decelle et Tassin (2005), l'innovation touristique de procédé concerne l'ensemble des processus de création de composition, de développement, de livraison du service au consommateur. Il peut s'agir d'un changement au niveau du *back office*, par le biais de l'informatisation des services dans un objectif de maîtrise des coûts, ou un changement au niveau du *front office* avec la mise en place d'un nouveau procédé de commercialisation



comme la vente en ligne de produits touristiques. La mise en oeuvre d'une TIC nouvelle ou sensiblement améliorée est une innovation de procédé si elle est destinée à améliorer l'efficacité et/ou la qualité d'une activité de soutien auxiliaire.

### **2.1.3.3. L'innovation organisationnelle**

Kline et Rosenberg (1986) définissent l'innovation organisationnelle comme « *la réorganisation de la production, des fonctions internes, ou des modalités de la distribution menant à une efficacité accrue, améliorant le soutien d'un produit donné, ou produisant des coûts inférieurs* <sup>140</sup> ». Elle consiste en une nouvelle organisation qui peut porter soit sur la production, soit sur des fonctions de l'entreprise, soit sur des accords de distribution. Selon le manuel d'Oslo (2005), « *les innovations organisationnelles se rapportent à la mise en œuvre de nouvelles méthodes d'organisation. Il peut s'agir de modifications des pratiques de l'entreprise, de l'organisation du lieu de travail* ». Ces innovations peuvent concerner des changements dans les règles régissant les modes d'interaction à l'intérieur d'une entreprise touristique. Il peut s'agir selon Decelle et Tassin (2005) de nouveaux liens entre les différentes composantes d'un groupe (chaînes volontaires, firme de réseau) ou modifier les frontières de l'entreprise (outsourcing). L'encadré présente une nouvelle forme d'organisation du travail.

---

<sup>140</sup> « *The reorganization of production, internal functions, or distribution arrangements leading to increased efficiency, better support for a given product, or lower costs* » (Kline et Rosenberg, 1986).

### **Encadré 3.3 : Travelia.fr, première agence de voyage en vente directe**

Travelia est la première agence de voyages en vente directe grâce à la mise en place d'un extranet professionnel permettant à des agents (les « Opérateurs de Voyages Travelia ») de travailler depuis leur domicile tout en disposant des mêmes outils professionnels qu'une agence de voyage traditionnelle :

- GDS (outils de réservation de billets avion-train-mer)
- Accès aux sites professionnels des tours opérateurs
- Outils de gestion en ligne des bulletins d'inscription, suivi de l'état d'avancement des commandes
- Accès aux bases partenaires : contacts, catalogues, taux de commission
- Forum de discussion pour partager les expériences de chacun et les compétences spécifiques des opérateurs de voyages

Cette agence propose un nouveau modèle de distribution dans le monde du voyage de loisirs et d'affaires. Les 80 opérateurs de voyages Travelia présents sur toute la France se déplacent sur rendez-vous pour conseiller les clients : à domicile, en réunion, au bureau, ou autour d'un café ou d'un déjeuner. Travelia les guide dans leur choix de voyages.

Depuis leur domicile, en réunion, au domicile des clients particuliers, ou en entreprises, les OVT sont mobiles et disponibles et assurent un service et un conseil de proximité unique que ni les agences traditionnelles, ni les agences en ligne, ne peuvent proposer aux voyageurs.

Un projet est d'équiper tous les OVT (2 pilotes en test actuellement) de PC portables et d'accès Internet mobile via l'UMTS. Tout le système a été spécifié par Travelia puis développé par une SSII en php sur plateforme Linux. Les accès sont identifiés, permettant de gérer des droits selon le profil de l'OVT et de leur donner accès uniquement aux informations concernant leurs clients et leurs commandes.

#### **2.1.3.4. L'innovation de marché**

Elle concerne la gestion des relations de l'entreprise avec son environnement. Nous pouvons citer plusieurs exmples : une entreprise qui crée un nouveau marché, une nouvelle niche ou qui crée de nouvelles relations avec ses fournisseurs ou ses concurrents ; l'ouverture de nouveaux marchés ou le nouveau positionnement d'un produit sur le marché afin d'augmenter les ventes.

Ces innovations sont proches des innovations de commercialisation lorsqu'elles concernent la relation avec les clients. Celles-ci visent, selon le manuel d'Oslo, à mieux satisfaire les besoins des consommateurs. Ces innovations, lorsqu'elles concernent la mise en oeuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit, sont très proches et peuvent être confondues avec des innovations de produit. Par exemple, l'agence de voyage du groupe 3 Suisses inaugure l'e-tourisme à crédit et permet à ses clients internautes porteurs de la carte Quatre Etoiles de payer leurs achats de produits touristiques en plusieurs fois ou par mensualités (source : journal du Net du 08/09/2006). Ces innovations peuvent également concerner les nouvelles relations d'affaires que nouent les entreprises touristiques avec leurs fournisseurs ou leurs concurrents.

#### **2.1.3.5. L'innovation ad hoc**

Les membres de l'entreprise peuvent avoir pour fonction de résoudre un problème que lui posent un client, un fournisseur ou un concurrent. Selon Decelle et Tassin (2005), l'innovation ad hoc correspond à une solution originale d'ordre organisationnel, stratégique, juridique ou humain, en réponse à un problème spécifique posé par un client. Ce type d'innovation est pratiqué par beaucoup de dirigeants de PME qui la situe au niveau du « *bon sens* » et qui innovent sans en être réellement conscients. Elle consiste en l'utilisation et en la mise en synergie de connaissances et d'expériences disponibles, accumulées au cours d'expériences passées, afin de créer des connaissances nouvelles, une valeur ajoutée de connaissance en étroite coopération pour la résolution du problème. Ces innovations spécifiques nécessitent de la part des protagonistes, de savoir mobiliser des compétences de base, telles qu'une capacité d'adaptation et de flexibilité importante. Ces innovations uniques ne peuvent faire l'objet d'une standardisation et les compétences qu'elles requièrent sont difficilement transférables et reproductibles. Néanmoins, la procédure permettant d'aborder la résolution du problème peut être standardisée.

A tous ces types d'innovations majeures, il convient de citer d'autres innovations : des **innovations marketing** (comme la fidélisation d'un client par l'attribution d'une carte magnétique ou la mise en place d'un service de repas de nuit jusqu'à une heure du matin), des **innovations commerciales** (« *impliquent la mise en oeuvre de nouvelles méthodes de commercialisation. Il peut s'agir d'un changement dans la conception et le conditionnement d'un produit, dans la promotion et le placement d'un produit, ou bien dans les méthodes de tarification de biens et de services* », (Manuel d'Oslo), des **innovations fonctionnelles** (comme la mise en place d'une nouvelle enseigne, par exemple Travel Selection, site français de réservation d'hôtels haut de gamme, vient de réaliser une levée de fonds de 1,5 million d'euros afin de s'attaquer au marché international en créant un nouveau label qualité), des **innovations technologiques par la mise en place d'Internet ou d'Intranet** (comme la mise en ligne en avril 2006 par le Syndicat National des Entreprises du Tourisme qui regroupe 200 PME, de car-opérateurs, « *lesautocarsdefrance.fr* », qui ont pour vocation de dynamiser le secteur auprès des publics français et étrangers), des **innovations stratégiques**.

### 2.1.4. L'innovation d'exploitation et l'innovation d'exploration : les compétences mobilisées

Les innovations d'exploration sont définies comme un type d'innovation qui engage des compétences nouvelles pour l'entreprise tant en termes de technologie que de client. Pour le développement de produits nouveaux, Danneels (2002) repère deux compétences clés : celles qui permettent de le concevoir et de le fabriquer (les compétences technologiques) et celles qui permettent de le vendre (les compétences clients). Selon le nouveau produit à réaliser, l'entreprise peut déjà posséder les compétences requises pour le produire ou bien doit, au contraire, développer de nouvelles compétences.

**Figure 3.8 : Typologie de produit nouveau basé sur les compétences**

		Technologie	
		Compétences présentes dans l'entreprise	Compétences nouvelles pour l'entreprise
Clients	Compétences présentes dans l'entreprise	Exploitation pure	Expansion des compétences clients
	Compétences nouvelles pour l'entreprise	Expansion des compétences technologiques	Exploration pure

*Source : Danneels (2002)*

Quatre situations sont alors possibles. Dans l'exploitation pure, l'entreprise mobilise les compétences présentes : à la fois les compétences technologiques et les compétences clients. Dans l'exploration pure, le nouveau produit est un moyen de développer de nouvelles compétences concernant aussi bien les technologies que les clients. L'absence de certaines compétences, technologiques ou clients, interdit cependant à l'entreprise d'envisager certaines possibilités en matière d'innovation. Cela conduit aux deux cas types intermédiaires. En effet, aussi bien les compétences technologiques que clients peuvent être développées (*leveraged*). L'expansion (*leveraging*) des compétences technologiques consiste à exploiter celles existantes à travers un produit nouveau qui s'adressera à de nouveaux clients. L'expansion des compétences clients implique de mieux exploiter celles présentes en bâtissant de nouvelles compétences technologiques afin de mieux répondre aux besoins des clients.

Après avoir étudié le degré de transformation, la nature et les compétences mobilisées des innovations, il s'agit de discuter du processus d'innovation.

## **2.2. Quel modèle de dynamique de l'innovation touristique ?**

Une première vision considère l'innovation comme un résultat (2.2.1.), une seconde vision comme un processus (2.2.2.).

### **2.2.1. L'innovation événementielle, innovation en tant que résultat**

Cette vision considère l'innovation comme étant la réalité physique telle que des produits, des procédés, des technologies (Divry et *al.*, 1998), conséquences et aboutissement de la recherche. Selon Loilier et Tellier (1999), l'innovation est donc perçue comme le résultat de l'activité de R&D. L'accent est mis sur l'innovation en tant qu'événement (Machet, 2001). Dans cette approche, on considère qu'il y a innovation lorsque le produit est mis sur le marché ou lorsqu'un procédé de production est effectivement utilisé au sein de l'organisation (Cooper, 1998). L'innovation en tant que résultat, n'est que l'accomplissement d'un travail en amont de recherche, de découverte, d'expérimentation et la phase finale commercialisable sanctionnée par un succès.

### **2.2.2. L'innovation processuelle, l'innovation en tant que processus**

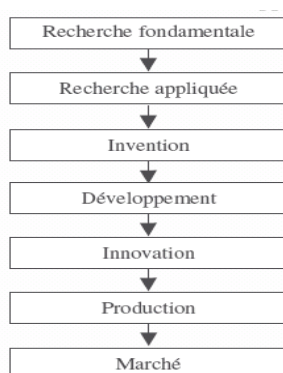
Une seconde approche comprend l'innovation comme un processus (et non uniquement le résultat) collectif et social qui amène à commercialiser un produit, un procédé ou un service nouveau et repose sur une conception dynamique de l'innovation. Cette notion de processus s'utilise pour décrire des activités régulières qui demandent une contribution coordonnée de plusieurs fonctions et métiers. La plupart des travaux portant sur l'innovation s'appuient explicitement ou non sur une représentation de l'innovation en termes de processus. Tant les économistes, à travers les théories évolutionnistes (notamment Nelson et Winter, 1982 ; Dosi, 1988), que les sociologues (Alter, 1990; Callon, 1991 ; Latour, 1992) s'accordent sur ce terme. Deux tendances se dégagent parmi les travaux portant sur l'innovation en tant que processus (Gopalakrishnan et Damanpour, 1997 ; Loilier et Tellier, 1999). Un premier groupe de travaux s'est concentré sur les différentes phases constitutives et successives du processus (les modèles de séquences unitaires) et un second groupe s'est plus orienté sur les interactions qui ont lieu tout au long du processus (les modèles de séquences multiples).

#### **2.2.2.1. Les modèles de séquences unitaires : la place fondamentale de la recherche**

Le premier groupe de travaux est nommé « *modèle de séquences unitaires* » (« *The unitary sequence model* ») par Gopalakrishnan et Damanpour (1997, p. 2), mais trouve d'autres

appellations telles que « *modèle en phase* » par Loilier et Tellier (1999), « *approche rationnelle de l'innovation* » (« *The rational approach to innovation* ») par Romelaer (1989), « *modèle d'innovation hiérarchique et linéaire* » (Perrin, 2001). Ces travaux « *prônent un cheminement linéaire et univoque, succession fatale d'étapes ou de phases, initiées par des activités de recherche fondamentale, puis appliquées, suivies par le développement expérimental et la mise au point de prototypes, qui, une fois testés, éventuellement modifiés et industrialisés, deviennent des réalités commerciales* » (Chanaron, 1999, p. 961). Dans cette perspective, l'innovation est considérée comme l'enchaînement linéaire et séquentielle de plusieurs étapes correspondant chacune à une phase indispensable à la finalisation du projet. Ces travaux trouvent leur origine dans les recherches sur les coûts de l'innovation. En effet, ces dernières ont été amenées à scinder le processus d'innovation en plusieurs phases successives, afin d'analyser la répartition des coûts de chacune des tâches du processus. Ces étapes correspondent à diverses activités nécessaires pour la poursuite de l'innovation : la recherche et le développement (la recherche appliquée, la préparation du projet et les spécifications de base, le développement, le design, la production et le test des prototypes), l'industrialisation, le démarrage de la production et le lancement commercial (Le Bars, 2001). Selon les auteurs, le modèle peut comprendre trois (Meyer et Goez, 1988 ; Daft, 1978) quatre (Kamin et *al.*, 1982), cinq (Mansfield, 1971) ou sept (Reale et Livian, 1980) étapes<sup>141</sup>. La phase de recherche et développement est l'élément central déclencheur du processus d'innovation. La figure suivante offre une illustration d'un modèle séquentiel.

**Figure 3.9 : Modèle hiérarchique et linéaire de l'innovation**



**Source :** Perrin (2001)

<sup>141</sup> Le lecteur trouvera en annexe 3.2. une comparaison des différentes phases du processus d'innovation.

Le Bars (2001) a repéré quatre étapes communes aux différents découpages du processus d'innovation : la R&D, l'industrialisation, le démarrage de la production et le lancement marketing. Dans ces modèles, l'innovation est amorcée par les activités de recherche fondamentale et l'idée est que « *les progrès scientifiques et technologiques ont leur logique et leur rythme propres indépendants de la demande du marché* » (Boldrini, 2005, p. 27). Cette perspective est très bien illustrée par Akrich et al. (1988, p. 15) reprenant la maxime de l'exposition universelle de Chicago en 1933 : « *La science découvre, l'industrie applique et l'homme suit* ». L'innovation étant exclusivement « poussée par l'offre », il se peut qu'une fois sur le marché, elle ne corresponde pas aux attentes des clients (perception erronée du besoin, arrivée trop tardive, etc.). Cependant selon Flichy (1995), le rythme du processus d'innovation technologique, trop lent, ne peut pas attendre les signaux du marché avant de démarrer.

La métaphore du passage de relais est souvent utilisée pour caractériser le mode de coordination entre leurs services. Il conduit régulièrement à une dérive des délais et à des problèmes de qualité car les acteurs interviennent les uns après les autres en ne prenant en compte que les préoccupations de leur propre métier. Cette linéarité implique que le passage d'une étape à l'autre ne puisse avoir lieu sans que ne soit validée l'étape précédente. Ces modèles hiérarchiques linéaires ont propagé l'idée que c'est le développement des connaissances scientifiques grâce au hasard et à l'intuition des chercheurs, qui constitue l'essence même du processus d'innovation et de la croissance économique conséquente. L'innovation contient donc un caractère prédictible.

Cependant, selon Romelaer (1989), les modèles linéaires présentent des limites dans le sens où ils nuisent à la créativité spontanée et risquent de freiner la réactivité des entreprises.

#### **2.2.2.2. Modèle de séquences multiples : remise en cause de la place de la recherche et valorisation du rôle du marché**

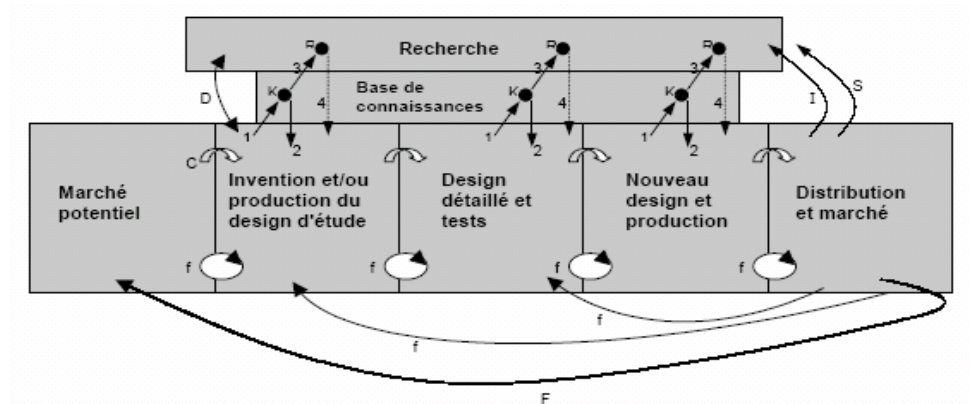
Face aux modèles linéaires construits sur une structure unidirectionnelle (que ce soit dans le sens de la science vers la technologie puis vers le marché ou inversement) comprenant le passage progressif d'une étape du processus à une autre, des modèles désignés par Gopalakrishnan et Damanpour (1997, p. 3) de « *modèle de séquences multiples* » (« *the multiple sequence model* ») (Kline et Rosenberg 1986, Akrich, Callon et Latour 1988) se sont développés. Loilier et Tellier (1999) les nomment modèles « *interactifs* ». Ces modèles

réfutant le principe de séquentialité et mettent l'accent sur les phénomènes d'interaction et de rétroaction (*feedbacks*) entre les différentes phases impliquées dans le processus d'innovation.

### Le modèle en chaîne de Kline et Rosenberg (1986)

Afin de comprendre et de décrire le processus d'innovation, Kline et Rosenberg (1986) proposent un modèle dit de la « *chaîne interconnectée* » (« *The Chain-Linked Model* »).

Figure 3.10 : Le modèle en chaîne



Source : Kline et Rosenberg (1986)

Le modèle de Kline et Rosenberg introduit des interactions entre chacune des étapes. Dans la figure, la chaîne centrale de l'innovation est composée de cinq parties, dont trois concernent la conception et deux le marché. Deux autres éléments extérieurs à la chaîne centrale mais en lien avec elle, s'intéressent à la science (recherche et connaissance). Si Kline et Rosenberg excentrent la partie recherche, c'est qu'à partir de nombreux exemples historiques, ils ont constaté la faible place de la recherche par rapport à la conception. La recherche n'est pas systématiquement utilisée pour innover. Selon eux, la recherche forme un goulet en ce qu'elle garantit soit le succès, soit l'échec de l'innovation. Ces auteurs affirment que la recherche n'est mobilisée que lorsque les connaissances existantes ne sont pas suffisantes pour résoudre les problèmes auxquels ils doivent faire face. Les résultats de la recherche peuvent générer des innovations, mais le plus souvent, la recherche est utilisée pour résoudre des problèmes qui se posent pendant le déroulement du processus d'innovation (Le Bars, 2001). Les différentes étapes de ce modèle sont liées les unes aux autres et autorisent des retours en arrière.

Le processus d'innovation de Kline et Rosenberg se présente comme un ensemble de cinq sentiers ou chemins. Le premier est la succession des étapes d'invention, de développement, de production et de mise sur le marché, représenté par les flèches C dans la chaîne centrale.



L'identification d'un marché potentiel sans lequel l'innovation ne pourrait être initiée est le point de départ de ce sentier. Le deuxième correspond aux liens de retours (*feedbacks*) entre deux étapes de la chaîne centrale, étapes concomitantes (flèches f), étapes plus éloignées (flèches F) et les étapes aux extrémités de la chaîne (flèches F'), le troisième aux liens entre la science et les étapes de conception de la chaîne de l'innovation, passant d'abord par les connaissances (flèches K), si ces dernières n'apportent pas de solutions, alors la recherche est engagée (flèche R). Le quatrième est le lien direct entre la science et l'invention (flèche D) et le cinquième, le lien direct entre la recherche et les produits de l'innovation (flèche S).

Nous pouvons remarquer que ce modèle présente un chemin linéaire, mais il est complété par des sentiers rétroactifs importants. Le processus d'innovation est complexe et résulte d'opération d'essai erreur. *« Les frontières entre les différentes étapes du processus ne sont pas étanches, il y a d'importants échanges d'informations et une étroite coordination entre elles »* (Le Bars, 2001, p. 46).

Selon ce modèle, la conception ou *design* de l'innovation est une étape centrale. *« La conception est essentielle pour initier l'innovation technique, et les reconceptions sont essentielles pour aboutir au succès. Le processus central de l'innovation n'est pas la science mais la conception »* (Rosenberg et al., 1986, p. 286). De plus, ce modèle se base sur une étroite coordination du marché et de la technologie visant à offrir les produits les plus adéquats aux besoins des utilisateurs.

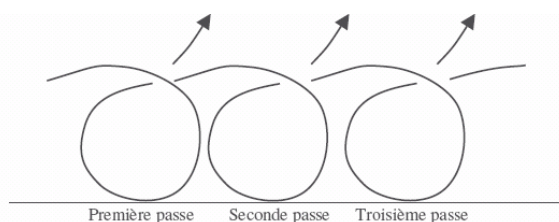
La contribution de Kline et Rosenberg (1986) est intéressante dans la mesure où elle place le marché et la conception au centre du processus d'innovation et la science (composée de la recherche et des connaissances existantes) à l'extérieur de la chaîne centrale.

Ainsi, ce modèle montre que l'innovation découle nécessairement de la recherche ; que la recherche peut être mobilisée pour résoudre des problèmes qui se posent tout au long du processus d'innovation ; que le marché joue un rôle aussi important que la technologie dans le processus d'innovation et que le succès de l'innovation tient à la coordination des activités.

#### **Le modèle tourbillonnaire de Callon et Latour (1988)**

Il existe un autre modèle de processus d'innovation considéré pour certains auteurs (Machat, 2001) comme faisant partie des modèles interactifs, et pour d'autres (Chanaron, 1999) comme un mode d'analyse du processus d'innovation indépendant. C'est le **modèle « tourbillonnaire »** de Callon et Latour (1988).

**Figure 3.11 : Le modèle tourbillonnaire de Callon et Latour**



**Source :** Akrich, Callon et Latour (1988)

C'est à travers les interactions entre les différents acteurs, que se précise l'innovation. Ce modèle a plutôt une vision systémique que séquentielle et considère « *le processus d'innovation comme l'issue au demeurant incertaine, d'un processus social de confrontation puis de rencontre, de multiples logiques d'acteurs aux objectifs, intérêts, langages et comportements différents* » (Chanaron, 1999, p. 962). Dans le modèle tourbillonnaire, est introduite une dimension supplémentaire, celle des acteurs sociaux. Ici, le regard est plus particulièrement porté sur les interactions des acteurs que sur le produit. Ces acteurs forment un réseau technico-économique (RTE) défini par Callon (1994, p. 17), comme « *un ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes : laboratoires, centres de recherche technique, entreprises, organismes financiers, usagers, pouvoirs publics, qui participent collectivement à l'élaboration et à la diffusion des innovations et qui à travers de nombreuses interactions, organisent les rapports entre recherche scientifico-technique et marché* ». Cette reformulation incessante de l'innovation peut ainsi se traduire par une redéfinition continue des rapports entre les différents acteurs, de même que l'introduction de nouveaux acteurs (Halloul, 2002). Dans cette optique, tout intervenant dans le processus d'innovation peut en être l'instigateur. Ce processus met en jeu des interactions entre différents acteurs. Un processus de conduite du changement sous forme de boucles itératives fut préféré à une démarche procédurale qui selon les auteurs du modèle était vouée à l'échec : « *est innovatrice une organisation ou un ensemble d'organisations qui favorisent les interactions, les allers et retours permanents, les négociations en tous genres, qui permettent l'adaptation rapide* » (Akrich, Callon et Latour, 1988).

Dans les modèles de séquences multiples, c'est le marché qui conditionne l'incitation d'un processus d'innovation. Le marché a une influence déterminante car les innovations sont développées, majoritairement, en réponse à une demande sociale. L'innovation dans ce cas, relève de la responsabilité des experts en marketing.

### **2.2.2.3. Le modèle du processus d'innovation dans des activités de service : le cycle inversé de Barras**

Ce modèle est la première réflexion économique qui vise à construire une théorie de l'innovation dans les services dans la lignée shumpétérienne. Barras (1986) a voulu réaliser une synthèse théorique des préoccupations en termes d'impacts des nouvelles technologies sur les services. L'univers des relations qui orchestre le processus d'innovation est loin d'être stable et connu d'avance. Barras (1986) observe dans certains services tels que l'assurance ou la comptabilité, un cycle de vie du produit inverse au cycle industriel traditionnel. Le schéma traditionnel dans les industries manufacturières, indique que l'innovation de produit joue un rôle déclencheur pour d'autres formes d'innovation. En effet, la production du nouveau bien donne lieu, après un effet d'apprentissage, à une rationalisation de la production, avec des innovations de procédé permettant d'abaisser les coûts de production et donc d'accélérer, par le biais d'une baisse des prix, la diffusion du nouveau produit. Selon Barras (1986), dans les activités de service, l'innovation serait d'abord une innovation de procédé qui induirait des innovations de produit.

L'élément fondateur de cette théorie est l'adoption d'un bien d'équipement informatique par une activité de service. L'auteur part du principe que l'adoption des TIC dans les activités de service peut se comprendre selon un cycle constitué de trois étapes principales :

**La première étape** du cycle inversé est initiée par l'adoption d'un nouvel équipement issu du secteur industriel par une activité de service dans le but d'améliorer l'efficacité d'un processus existant (automatisation des *back offices* d'un opérateur touristique et recherche d'une réduction des coûts). Divers processus d'apprentissage se réalisent (par la pratique, par l'usage, par le conseil) et sont à l'origine d'innovations incrémentales de procédé. A partir d'un certain seuil et dans **une seconde étape**, l'accumulation des connaissances et des expériences sont à l'origine d'innovations de procédé plus radicales qui contribuent à l'amélioration de la qualité des services existants (surtout au *front office*, guichets dans les gares par exemple). Enfin, **une troisième étape** est marquée par la production de services et de produits nouveaux qui nécessite la mise en place d'une infrastructure informationnelle. C'est ainsi, déclare Barras (1986), que de nouvelles activités et de nouvelles organisations apparaissent afin de fournir une gamme croissante de nouveaux services.

Ce cycle inversé n'est cependant pas le schéma universel d'innovation dans les activités tertiaires (Gallouj, 1998). Si nous l'avons présenté c'est pour voir par la suite s'il peut correspondre aux innovations dans la filière touristique.

Ainsi, après avoir proposé une revue de la littérature sur l'innovation, que nous espérons la plus exhaustive possible, nous souhaitons à présent mobiliser ces « approches » dans le domaine qui nous concerne: le tourisme.

### **2.3. L'innovation touristique : quelles spécificités ?**

Le contexte et la nature des activités touristiques peuvent laisser penser que la filière touristique n'est qu'une filière d'application d'innovation technologique déjà réalisée dans d'autres secteurs. Elle correspondrait à un fabuleux terrain d'application. De nombreuses sociétés d'application technologique l'ont compris et fournissent aux entreprises touristiques des innovations technologiques. L'objet de notre travail est de nous concentrer sur les entreprises touristiques, afin de mieux comprendre les caractéristiques qui les poussent à innover suite à l'implantation d'une TIC fournie par des entreprises d'autres secteurs.

#### **2.3.1. L'innovation touristique au regard de leur contexte**

Les entreprises touristiques sont à 98% des petites voire de très petites entreprises. Outre leur taille, leur souplesse et leur réactivité, les PME touristiques présentent des caractéristiques importantes quant à leur « aptitude » à l'innovation.

**Un rôle prédominant du dirigeant.** Celui-ci est souvent propriétaire et il centralise fortement la prise de décision (Marchesnay, 1997). Son profil psychologique est déterminant dans la marche de l'entreprise. Souvent motivé par des objectifs personnels, son entreprise est en grande partie destinée à lui permettre de les satisfaire (Saporta, 1997). Par ailleurs, pour les petites entreprises, le rôle du dirigeant semble prépondérant dans la construction de ces aptitudes. Il apparaît que la capacité du dirigeant à s'approprier et à intégrer de nouveaux savoirs est fondamentale dans le processus d'innovation pour les TPE. Cette capacité est liée au niveau de formation du dirigeant. Ainsi, le processus d'innovation apparaît comme un processus d'apprentissage où les capacités internes et externes de l'entreprise se combinent dans des interactions avec son environnement (Nicolas et Hy, 2000).

**Une spécialisation autour d'un métier.** Les PME sont souvent reconnaissables à un métier particulier ou à un savoir-faire central qui conditionne les stratégies possibles (Bréchet, 1990). Leurs activités sont donc généralement peu diversifiées (Marchesnay, 1997). Leur spécialisation les conduit néanmoins à nouer des liens avec d'autres entreprises pour mener à bien leurs projets de développement (Bréchet, 1990 ; Chanal, 2002). Cependant, comme nous l'avons vu précédemment, innover c'est redéfinir le savoir-faire de l'entreprise, une démarche d'innovation peut ainsi bouleverser une entreprise mono-métier (Thouvenin, 2002).

La PME n'est pas divisée en services relativement cloisonnés. Il n'existe **pas de division du travail stricte**. Les structures sont faiblement formalisées (Marchesnay, 1997). Des acteurs polyvalents mènent des tâches de natures très variées dans un espace de travail « intime » (Thouvenin, 2002). Les relations sont plus empathiques que bureaucratiques (Marchesnay, 1997).

Les PME sont organisées pour des activités à **court terme**. Elles sont souvent en situation d'urgence et elles ont d'ailleurs pour cela, une grande capacité d'improvisation (Thouvenin, 2002). S'il est important de réagir très rapidement aux contraintes et opportunités du présent, il leur faudrait néanmoins travailler également pour le moyen et le long terme (Commission européenne, 1996) ce qu'elles ont du mal à faire.

En ce qui concerne **le traitement de l'information**, il est en général rapide et opérationnel mais il est également souvent incomplet et peu formalisé (Duchamp, 1999). Les décisions rapides, voire fulgurantes, prises par le dirigeant seul ont pour rançon l'incompréhension des collaborateurs, source fréquente de tensions (Saporta, 1997).

**L'insuffisance vaut pour tous types de ressources** : humaines, financières, technologiques, de temps etc. Le manque de ressources humaines est particulièrement pénalisant dans la mesure où c'est un facteur essentiel d'innovation (Commission européenne, 1996). L'insuffisance financière, de son côté, compromet l'investissement. En effet, le financement peut être un facteur déterminant pour l'innovation dans les PME qui manquent souvent de fonds propres pour mener des projets d'innovation. Leur capacité d'innovation s'en trouve nécessairement diminuée et il est généralement admis que les petites entreprises manifestent une moindre propension à innover que les grandes. Nous pensons que c'est plutôt dans la forme du processus d'innovation que les différences peuvent se remarquer. Les PME effectuent plus des « petites innovations » difficilement mesurables.

Par ailleurs, ces entreprises ont une forte insertion dans un **environnement spécifique** (Marchesnay et Fourcade, 1997 ; Torrès, 1999). Les entreprises sont concernées par un environnement général et un environnement immédiat composé de clients, fournisseurs, concurrents (Desreumaux, 1999). Selon Torrès (1999), l'environnement que considère la PME est un environnement de proximité. Selon cet auteur, les PME présentent une insertion territoriale forte. Il précise d'ailleurs que cet enracinement et ces liens de proximité tissés avec l'environnement local, permettent aux PME d'être « souvent incubatrices d'idées nouvelles », grâce à une connaissance précise des besoins des marchés que ces relations engendrent. Les travaux de Julien (1996) se sont efforcés d'analyser les liens de l'entreprise, identifiés le plus souvent avec l'entrepreneur, dans son milieu local. Selon Julien (1996), *"plus les PME sont*

*reliées à des réseaux informationnels riches, plus elles peuvent saisir les opportunités avant les autres tout en s'assurant d'informations essentielles pour compléter leurs ressources effectives ou potentielles"* (ibid, p.1140). L'innovation dans les entreprises de petites tailles en l'occurrence celles du tourisme, serait davantage portée par le marché que par la science ou la technique.

Ainsi, outre le rôle important du dirigeant, il est nécessaire que les PME interagissent de manière efficiente avec d'autres entreprises afin de mettre en commun des synergies (échange de savoir, activité de commercialisation, etc.) et de réduire les inconvénients liés à leur petite taille. Les relations que la PME entretient avec ses différents partenaires, notamment les fournisseurs spécialisés, et son insertion dans des réseaux, semblent déterminer sa capacité à acquérir des connaissances. Mais ce sont les caractéristiques organisationnelles propres à l'entreprise qui déterminent sa capacité d'absorption, donc de production de nouvelles connaissances matérialisées dans des innovations. Ainsi, la capacité d'innovation des firmes se construit à partir d'une part, de leur aptitude à acquérir de l'information dans le cadre d'interactions avec l'environnement, notamment **l'insertion dans des réseaux**, et d'autre part de leur capacité à intégrer et traiter cette information, dans le cadre d'interactions internes, afin de générer de nouvelles connaissances.

De plus, **les PME présentent des caractéristiques contradictoires à l'égard de l'innovation**. Bellon (1994) précise que les PME présentent, certes des désavantages par rapport à l'innovation, mais également des atouts. Elles semblent y être prédisposées *a priori*. Les PME, de part leur structure, disposent d'une capacité de flexibilité interne et de réactivité plus importante que les grandes. Cependant, elles ont plus de difficultés à développer des compétences spécialisées, notamment financières, nécessaires pour les projets d'innovation (Duchamp, 1999). Elles dépendent donc de l'aide d'autres structures pour surmonter leur manque de ressource et acquérir les compétences qui leur font défaut (Boldrini, 2005).

### **2.3.2. L'innovation touristique : une innovation sans département de R & D ?**

Un service R&D constitue un avantage compétitif pour les entreprises qui en sont dotées. Or les effectifs attachés à la R&D sont très réduits en PME. Le processus d'innovation de l'entreprise touristique se différencie des secteurs industriels à plus d'un titre. Les PME ont moins recours que les grandes entreprises à des sources d'innovation telles que des départements de R&D.

Tous secteurs confondus, seules 1,5 % des PME dont l'effectif est entre 20 et 49 personnes, font de la recherche et du développement. Cette proportion atteint 22 % dans les PME entre

200 et 500 personnes (Thouvenin, 2002, p. 27) et 90 % de la R&D est réalisée sans collaboration externe (Anvar, 2000, p. 17). Selon Hamdouch et Samuelides (2002), les entreprises de services relèvent généralement moins de la constitution d'un ensemble de connaissances scientifiques et techniques que du développement de bases de compétences organisationnelles et commerciales. En effet, les activités d'innovation sont souvent axées sur l'efficacité de la production, la différenciation des produits et leur commercialisation (Von Tunzelmann et Acha, 2005).

Selon le manuel d'Oslo (2005), le concept de R&D englobe trois éléments : **la recherche fondamentale** qui est entièrement dédiée à la production de nouvelles connaissances, la **recherche appliquée** qui vise à générer de la valeur grâce à la vente d'un nouveau produit ou procédé, et **le développement**. Selon Mansfield (1971) seule la recherche appliquée fait partie du processus d'innovation, la recherche fondamentale appartenant au processus d'invention. Ainsi, la science (recherche fondamentale) produit des résultats généralisables et accessibles librement tandis que la technologie (recherche appliquée) a pour objectif la recherche de profit. Le développement viserait à mettre en pratique les résultats produits par la recherche. Le développement est considéré, par Rogers (1995), comme le processus de mise en forme d'une nouvelle idée dont on attend qu'elle rencontre les besoins d'une cible d'adoptants potentiels.

Par leur manque de ressources souvent financière et humaine, les entreprises touristiques ne peuvent déployer de services spécifiques à la recherche d'innovation. Pacitto et Tordjman (1999) expliquent cependant, que les TPE s'appuient sur des sources d'innovation avant tout internes du type savoir-faire interne. Ces savoir-faire internes, le plus souvent non protégés, sont alimentés par des relations personnelles, souvent informelles, du dirigeant. Selon Caccomo et Solonandrasana (2001), l'innovation semble être le résultat d'un effort d'accumulation de connaissances entre autres, par le biais de l'expérience. Dans ce sens, l'acquisition d'information de manière formelle ou informelle constitue une source d'innovation majeure.

### **2.3.3. L'innovation, un processus d'apprentissage**

Comme il a été présenté précédemment (point 2.2.2.), la plupart des travaux portant sur l'innovation s'appuient explicitement ou non sur une représentation de l'innovation en termes de processus. Au cœur de ce processus, se mettent en oeuvre des interactions et des échanges entre acteurs multiples, tant internes qu'externes à la firme, détenteurs de savoirs tacites ou explicites. Les échanges portent, en grande partie, sur des informations. Ainsi, l'entreprise

doit être dotée d'une capacité de collecte, mais aussi de traitement de l'information. Cette capacité de traitement de l'information, qui se situe dans le cadre des interactions entre individus, aboutit à l'émergence de nouvelles connaissances et de nouveaux savoirs. Cette acquisition et cette production d'information supposent des capacités d'apprentissage. Le processus d'innovation apparaît ainsi comme un processus collectif d'apprentissage (Foray, 2000). Selon Argyris et Schon (2002), l'apprentissage organisationnel est considéré par l'école évolutionniste comme un processus dans lequel des organisations tout entières s'adaptent à des environnements changeants, en générant et en adoptant de manière sélective des routines organisationnelles.

L'apprentissage présente trois caractéristiques importantes. Il est cumulatif, c'est-à-dire qu'au cours de son déroulement, de nouvelles connaissances sont créées, d'autres disparaissent ; il engendre des connaissances qui s'insèrent dans les routines de l'organisation ; et enfin, ces routines, qui constituent une grande part des savoir-faire de l'entreprise, sont un actif spécifique de la firme. Plusieurs modalités d'apprentissage ont également été identifiées : apprentissage par l'usage (Rosenberg, 1982), apprentissage par la pratique, et également apprentissage par l'interaction (Lundvall, 1992). Le processus d'apprentissage suppose non seulement ce qui est appelé par Cohen et Levinthal (1990) une capacité d'absorption organisationnelle, c'est-à-dire une capacité à intégrer en interne les informations extérieures, mais également une capacité à traiter cette information pour produire de nouvelles connaissances. Cette aptitude est liée aux connaissances antérieures, et constitue donc une compétence interne (Kirat et Lebas, 1995).

Ainsi, selon Brousseau (2001) l'intégration des TIC nécessite un temps d'ajustement. Les implications de ces technologies sont importantes et nécessitent un apprentissage long. Les entreprises rentrent dans une logique nécessitant une connaissance optimale de ces outils de communication. L'adaptation organisationnelle, comme la conformité des TIC utilisées aux impératifs organisationnels, demandent une mutation des comportements et doivent s'inscrire dans la stratégie des entreprises.

#### **2.3.4. L'innovation requiert un ensemble de ressources et de compétences**

Au delà des facteurs de production qu'elles mobilisent, les firmes se distinguent par la nature des savoir-faire accumulés dans la mise en œuvre des facteurs. Ce sont les savoir-faire et les compétences organisationnelles qui permettent fondamentalement de distinguer une entreprise d'une autre. Partant de cette représentation, Divry et *alii* (1998) identifient quatre types de compétences nécessaires à la firme pour innover : une capacité à échanger des informations,



la détention d'un savoir ou d'un savoir-faire spécifique (« maîtrise reconnue »), une mémoire (aspects de « capitalisation ») avec des entrées mais aussi des sorties, et enfin une capacité à changer et évoluer. L'intégration de deux bases de connaissance jusqu'ici séparées, peut permettre des économies d'échelle en limitant la multiplication des efforts de recherches (Hiit et al., 1991).

L'approche par les **ressources** « *Resource Based View* », inspirée en grande partie par les travaux de Penrose (1959), s'est développée au milieu des années quatre-vingt grâce à de nombreux auteurs (Wernerfelt, 1984 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney, 1991). Ce courant considère l'entreprise comme une organisation administrative qui articule un ensemble de ressources physiques et humaines dans le but de produire des biens et des services. Ces travaux diffèrent de la théorie standard, dans le sens où ils se concentrent davantage sur l'entreprise et non plus seulement sur l'échange. Selon Wernerfelt (1984), les ressources sont à la source des forces et des faiblesses de la firme. Cet auteur les définit comme « *des actifs tangibles ou intangibles rattachés de manière semi permanente à la firme* »<sup>142</sup> (ibid., p. 132). Selon l'auteur, seules les ressources durables peuvent affecter les forces et faiblesses de l'entreprise. Les ressources tangibles sont les actifs physiques d'une organisation, comme ses ressources humaines, ses ressources financières ou ses équipements. Les ressources intangibles sont les actifs immatériels comme l'information, la réputation, les savoir-faire et les connaissances. Selon Booto et Ekiona (2004), les ressources intangibles sont considérées comme sources d'avantage concurrentiel car « *leur imitation n'est pas aussi aisée que dans le cas des ressources matérielles* » (ibidem, p. 3). Certaines ressources d'une entreprise peuvent donc se révéler intransférables à d'autres organisations et lui conférer un avantage concurrentiel. Selon Penrose (1959) la combinaison de ces ressources représente donc un potentiel de services productifs. Ces derniers sont propres à chaque entreprise et sont à l'origine de leur hétérogénéité. La recherche de nouveaux services productifs (et donc de nouvelles combinaisons de ressources) peut permettre à l'entreprise de produire de nouveaux biens et services et donc d'innover. Selon l'auteur, les services productifs non utilisés sont à la fois un « challenge » pour innover, une incitation à croître et une source d'avantage compétitif<sup>143</sup>. Ce potentiel est en partie défini par les relations qui s'instaurent entre les connaissances du personnel et les services que l'entreprise peut obtenir de ses ressources

<sup>142</sup> « By a resource is meant anything which could be thought of as strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm » (Wernerfelt, p. 172).

<sup>143</sup> « Unused productive services are, for the enterprising firm, at the same time a challenge to innovate, an incentive to expand, and a source of competitive advantage. They facilitate the introduction of new combination of resources-innovation-within the firm. » (Penrose, 1959, p. 84-85).

matérielles<sup>144</sup>. Ce sont donc les connections entre les ressources matérielles et humaines et les connaissances du personnel qui créent les opportunités productives spécifiques d'une firme. Le portefeuille de ressources détenu par l'entreprise est important, mais la manière dont elle les utilise et les déploie importe au moins tout autant (Johnson et *al.*, 2005). Ainsi **les compétences** et les capacités des hommes à utiliser ces ressources permettent de différencier les entreprises. En complément de ses ressources, l'entreprise possède des savoir-faire individuels « *skills* » et des capacités ou compétences « *capabilities* » organisationnelles. Les travaux évolutionnistes s'intéressent davantage à la notion de compétence tandis que l'approche fondée sur les ressources tend à les assimiler<sup>145</sup>. Les savoir-faire selon Nelson et Winter (1982) font appel en grande partie à des connaissances tacites. Les compétences sont les activités et les processus au travers desquels une organisation déploie ses ressources. Selon Nelson (1991), les compétences sont basées sur une hiérarchie de routines organisationnelles en place qui définissent à la fois les savoir-faire organisationnels des « bas niveaux » et des procédures de décision de plus « haut niveau ». Les compétences désignent « *la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou une activité* » (Grant, 1991, p. 119). Cette capacité à déployer les ressources fait appel à des processus organisationnels (Amit et Schoemaker, 1993).

Après avoir explicité les ressources et compétences qui composent les organisations, il est aisé de comprendre que l'absence de ces éléments dans les entreprises de petite taille peut limiter leurs actions. En effet, selon Thouvenin (2002), souvent le **choix des projets** n'est pas suffisamment mûri dans les PME, leur pilotage n'est pas assez structuré et leur contrôle est défaillant. Les méthodes de conduite de projet, initialement conçues pour les grands projets militaires, aérospatiaux ou pour de grands groupes industriels, sont difficiles à mettre en œuvre dans les PME. Alors que le **développement de connaissance** est l'un des principaux ressorts de l'innovation (commission européenne, 1996, p. 19), la veille informative des PME est rare. Lorsqu'une activité de veille est mise en place, elle est centrée sur la technologie, pas sur les aspects concurrentiels (ANVAR, 2000, p. 17). Les entreprises ne négligent pas les sources d'information en soi mais elles considèrent que leurs sources internes sont les plus importantes. Outre le manque de temps et de personnel, elles se méfient des sources d'information émanant de leurs fournisseurs ou de centres de recherche publics.

<sup>144</sup> « *There is a close connection between the type of knowledge possessed by the personnel of the firm and the services obtainable from its material resources* » (Penrose, 1959, p. 76).

<sup>145</sup> Selon Prahalad et Hamel (1990), les ressources sur lesquelles l'entreprise doit investir en priorité sont ses compétences.

Ce sont les compétences, c'est-à-dire un ensemble de routines, de savoir-faire différenciés et d'actifs complémentaires, qui permettent aux firmes de résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées et donc d'innover.

### **2.3.5. Les sources potentielles d'innovation touristique**

Au vu des premiers éléments que nous avons mis en avant sur l'innovation touristique dans cette section, il nous semble, qu'il existe une source principale d'innovation que les entreprises touristiques peuvent elles-mêmes mettre en oeuvre grâce aux TIC : elle concerne les réponses aux caractéristiques du produit touristique telles que mentionnées dans le chapitre 2. Nous présentons pour chaque caractéristique un exemple d'innovation significatif.

#### **2.3.5.1. L'intangibilité de la prestation touristique**

**La création d'un site Web** peut correspondre à une stratégie de marketing, avec pour objectif principal, une augmentation de la clientèle et la conquête de nouveaux marchés. Afin d'accéder à de nouveaux marchés, une autre volonté stratégique correspondrait à vouloir réduire les implications de l'intangibilité de la prestation touristique. L'utilisateur peut questionner une base de données, demander des renseignements complémentaires par courrier électronique. Il peut s'abonner à une liste de diffusion et ainsi recevoir régulièrement l'actualité sur un thème particulier et enfin, réserver un service en toute sécurité depuis son lieu de connexion. Par exemple, créer un site Internet pour un hôtelier indépendant, permet de présenter l'établissement à l'ensemble de la planète sans frais de distribution, avec des images et des possibilités d'interactivité pour une réservation ou un premier contact. Ces avantages certains en termes de commercialisation sont compris par de nombreux hôteliers ; ceci amène une abondance d'offres sur le réseau et impose une politique de différenciation et de référencement judicieux pour que le site soit consulté.

#### **2.3.5.2. La coproduction et la variabilité de la prestation**

Lastminute.com a lancé en octobre 2003 un outil révolutionnaire, le « Voyage sur mesure » qui correspond à la mise sur le marché de « **package dynamique** ». Ce nouveau service, particulièrement adapté aux week-ends et aux courts séjours, offre une liberté complète, un choix inégalable dans la conception de voyages en ligne et surtout à des prix inférieurs aux offres considérées séparément. La compétitivité de ce service est bâtie sur la disponibilité des offres proposées, garanties à 100%. Les clients choisissent eux-mêmes leur propre combinaison vol + hôtel grâce à un moteur de recherche multicritères. Cet outil contrôle la

disponibilité des places en temps réel et envoi, après un paiement sécurisé, une confirmation de réservation, une facture détaillée, les coordonnées des fournisseurs, les détails du transport et de la remise des billets, le descriptif de l'hébergement ainsi que le bon d'échange hôtel. L'avance concurrentielle de Lastminute a vite été rattrapée par d'autres grands tour-opérateurs ou consortium tels que Opodo par exemple.

#### **2.3.5.3. Le produit est non stockable**

H2H propose une solution pour palier au problème de stock de l'hôtellerie. H2H est un système de réservations hôtelières. Ces réservations sont effectuées par les hôteliers qui **proposent leur surplus de clients aux autres membres du réseau** grâce à un Intranet les reliant en permanence. Cet outil calcule automatiquement la répartition des commissions entre partenaires et permet de réduire au maximum les coûts de ce type de service : pas de frais d'inscription, disparition d'intermédiaires et pratique du yield management. En effet, c'est un programme créé de manière à laisser une totale liberté aux membres du réseau quant aux prix et marges pratiqués. Il permet également au client qui trouverait un hôtel complet, d'être immédiatement informé sur d'autres possibilités d'hébergement et de fidéliser ainsi le client. Le partage des informations est instantané, 24h/24. La qualité des relations client/hôtelier est optimisée.

#### **2.3.5.4. La séquentialité de la prestation touristique**

IBM propose une solution pour faciliter la recherche d'information liée à la séquentialité de la prestation touristique. La présente invention consiste en un système et une méthode pour centraliser les informations permettant de rentrer en contact avec des voyageurs. Le système est conçu pour obtenir des informations à jour concernant l'endroit où se situe la personne. Le système centralise les informations pour contacter le voyageur. Il envoie cette information à l'utilisateur, de sorte qu'il puisse décider si l'annuaire central doit être mis à jour ou non. Dans le cas où l'utilisateur valide la mise à jour de l'annuaire centralisé, le système procède à l'actualisation des informations appropriées et relatives au voyageur, qui sont alors accessibles via les annuaires de son entreprise, par exemple. Cette personne peut être joignable comme dans son environnement habituel.

### 2.3.5.5 La mobilité liée à l'activité touristique

Le groupe Actimage propose un projet mTourism qui vise au déploiement et à l'exploitation d'un système logiciel livrant du contenu dynamique au touriste équipé d'un assistant personnel type PDA en le géolocalisant. Le touriste a la possibilité d'utiliser son propre PDA ou d'en louer un chez un partenaire de l'opération (Office du Tourisme, hôtelier, etc.) puis équipé de ce PDA il sera guidé sur un parcours touristique où sa position déterminée en triangulation Wi-Fi permet de lui servir un contenu informatif et convivial (son et image) concernant les monuments ou lieux qu'il visite. L'intérêt majeur de ce système réside dans la personnalisation intelligente de la visite couplée à un contenu de grande qualité au vu du débit permis par la connectivité Wi-Fi. Outre l'innovation de la géolocalisation, le système donne accès à un service de téléphonie IP lui permettant de joindre ses collègues ou tout partenaire de l'opération (restaurateur, etc.) gratuitement et en s'affranchissant de l'opérateur !

**Tableau 3.4 : Innovation en réponse aux caractéristiques de la prestation touristique**

Caractéristiques	Descriptif	Enjeux	Stratégie employée	Utilisation des TIC	Exemple d'INNOVATIONS
<b>Intangibilité</b>	Service ne peut être connu avant d'être consommé	Asymétrie d'information	Publicité et stratégie de marque, fidélisation	Site comparateur de prix, forum	<i>Innovation liée au site Web</i>
<b>Coproduction et variabilité</b>	Service ne peut être séparé du consommateur et du producteur ; la qualité du service dépend des individus	Gestion de la qualité du service et gestion du temps de délivrance du produit	Stratégie de personnalisation des prestations, démarche qualité forte	Distributeurs automatiques de billet, la restauration rapide, package dynamique	<i>Innovation Lastminute</i>
<b>Séquentiel</b>	Service temporel consommé de façon séquentielle	Besoin d'information sur les activités amont	Veille stratégique	Pratique de la veille Internet, utilisation de réseaux mondiaux	<i>Innovation IBM</i>
<b>Non stockable</b>	Service ne peut être emmagasiné pour un usage ou une vente ultérieure	Régulation de l'offre et de la demande	Yield Management	GDS	<i>Innovation H2H</i>
<b>Mobilité</b>	<i>Mouvement des consommateurs</i>	<i>Gestion de la qualité du service, se tenir informé et être informé</i>	-	<i>PDA, GSM, normes GPRS, WAP</i>	<i>Innovation Actimage</i>

**En définitive**, l'étude des liens entre les TIC et les organisations a fait l'objet de nombreux travaux abordant la relation selon soit un déterminisme technologique, soit un déterminisme organisationnel, soit une interaction. Selon Brousseau et Rallet (1999), les positions théoriques oscillent entre un déni de l'impact qui, de fait, conduit à délaisser l'analyse du rôle des TIC dans les changements actuels du système productif et une imputation d'effets directs dont le principe est d'attribuer aux TIC des vertus organisationnelles intrinsèques. Nous retiendrons de l'ensemble de ces recherches le modèle de Brousseau et Rallet (1999) objectant la relation TIC/organisation selon une vision processuelle. L'important étant de connaître à quel étape du processus l'on se trouve.

Les changements induits de l'implantation des TIC dans les entreprises touristiques, contribuent selon nous et à l'instar de Decelle et Tassin (2005) à la création d'innovations reconnues comme essentielles à la croissance du secteur.

## **Conclusion de la première partie : formulation de la problématique**

La revue de littérature qui vient d'être effectuée, présente les caractéristiques de la filière touristique : filière aux influences politique, économique, technologique et sociale importantes, définie principalement à partir de la demande et dont le produit se compose de biens, de services et d'informations. Le produit touristique se caractérise par rapport à d'autres produits de consommation à plus d'un titre. Il est intangible, coproduit, impossible à stocker, comporte une dimension séquentielle et requiert la mobilité du consommateur. Pour pallier à ces aléas, la filière a un important besoin en informations. Ainsi, la convergence des TIC et du tourisme s'explique par ce besoin en informations des producteurs et des consommateurs. Même si de nombreuses études se sont concentrées sur la relation entre les TIC et la filière touristique en terme d'économie industrielle, très peu d'analyses ont porté spécifiquement sur les implications de l'implantation des TIC au sein des organisations touristiques. En nous intéressant à cette question, nous avons effectué un état de l'art sur la relation TIC et organisation. Après avoir passé en revue les théories déterministes (technologique et organisationnelle) et interactionnistes (principalement la théorie de la structuration), il nous a semblé que le modèle de Brousseau et Rallet (1997), considérant les différentes phases du processus d'implantation d'une TIC, apporte des solutions aux limites des différentes théories traitant du sujet et un cadre théorique robuste. Au-delà de l'étude des implications organisationnelles des TIC, la question de l'innovation s'est rapidement posée. Selon Porter et Millar (1985), les TIC contribuent à offrir un avantage concurrentiel aux entreprises. Parmi ces options stratégiques, se trouve l'innovation. Compte tenu du fait que les TIC sont devenues les outils incontournables de la filière touristique, leurs utilisations peuvent favoriser la créativité et l'innovation. En effet, à l'instar de Decelle et Tassin (2005), les changements organisationnels liés aux TIC contribuent à l'émergence d'innovations reconnues comme essentielles à la croissance du secteur. Le tableau c.1 suivant récapitule les principaux apports de la littérature.

**Tableau c.1 : Récapitulatif des principaux apports de la revue de littérature**

Plan suivi	Les principaux apports de la littérature
<b>Chapitre 1 :</b> <b>Le tourisme, une problématique du XXI<sup>ème</sup> siècle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le tourisme, une filière aux influences politiques, économiques, technologiques et sociales importantes</li> <li>➤ Le tourisme, à la différence des autres secteurs, ne se définit pas à partir de biens et services produits auxquels on peut associer des consommations spécifiques mais à partir de son sujet : le visiteur</li> <li>➤ Positionnement en terme de filière touristique</li> <li>➤ Le produit touristique est composé de biens et de services</li> </ul>
➔ La présentation du premier chapitre a permis de définir les fondements de la filière touristique et de se demander pourquoi il existe une telle convergence entre les TIC et le tourisme	
<b>Chapitre 2 :</b> <b>Du besoin en information à l'utilisation des TIC dans le tourisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les caractéristiques du produit touristique porte sur l'intangibilité, la coproduction, la dimension séquentielle, l'impossibilité de stocker la prestation et la mobilité</li> <li>➤ Pour pallier ces aléas, la filière a un fort besoin en information</li> <li>➤ Utilisation des TIC dans toute la filière</li> </ul>
➔ Convergence reconnue des TIC et de la filière touristique : pas d'étude sur la relation TIC et organisations touristiques et peu d'études sur l'innovation touristique	
<b>Chapitre 3 :</b> <b>Les implications organisationnelles et stratégiques des TIC dans les organisations touristiques</b>  Revue de littérature sur la relation TIC et Organisation          Revue de littérature sur l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le changement technologique détermine le changement organisationnel au sein d'une relation causale et unilatérale (impératif technologique)</li> <li>➤ Le changement technologique est déterminé par le changement organisationnel (impératif organisationnel)</li> <li>➤ Influences mutuelles entre technologie et organisation</li> <li>➔ Adoption du modèle de Brousseau et Rallet (1997) : l'implantation d'une technologie se réalise selon un processus en trois phases (impératif organisationnel, impératif technologique, interaction technologie/organisation)</li> <li>➤ Etat des lieux des innovations (degré de transformation, nature, compétences mobilisées, sources et processus)</li> <li>➔ La filière touristique est innovante, mais peut-on parler d'entreprises touristiques innovantes ?  Spécificité de l'innovation touristique ➔ place de la R&amp;D ; l'innovation dans les TPME ; le manque de ressources et compétences</li> </ul>



Cette revue de littérature a permis d'éclairer les concepts liés aux implications organisationnelles et stratégiques de l'implantation des TIC dans les organisations touristiques et a directement guidé l'élaboration de notre problématique.

Comprendre les conditions organisationnelles qui favorisent l'intégration d'une TIC dans une entreprise touristique, ainsi que les changements en l'occurrence d'innovation que ces TIC occasionnent, constitue notre projet de connaissance. Nous cherchons à comprendre les facteurs liés à l'organisation qui influencent les entreprises touristiques à implanter les TIC et si celles-ci contribuent à ce que les organisations innovent.

Notre problématique peut être formulée de la façon suivante :

***« Quelles sont les conditions d'implantation des TIC dans les entreprises touristiques et leurs conséquences en terme d'innovation ? »***

Cette problématique vise un double objectif : d'une part, mieux connaître les portefeuilles TIC des entreprises touristiques et d'autre part, comprendre les caractéristiques des établissements qui, suite à l'implantation des TIC, ont su innover. A travers cette problématique nous cherchons également à tester empiriquement le modèle de Brousseau et Rallet (1997).

La seconde partie qui va suivre se propose de présenter les choix méthodologiques et les résultats issus de nos analyses, nous permettant de répondre à notre problématique.

## SECONDE PARTIE

### Cadre empirique de l'étude : méthodologie, résultats et discussion

L'objet de cette seconde partie constitue l'articulation entre notre revue de littérature et les résultats de la recherche.

Afin de rendre compte de notre démarche d'acquisition de connaissances, nous présenterons la **méthodologie** de notre recherche (chapitre 4). L'objet de ce travail nous a conduit à nous positionner dans une posture « *positiviste aménagée* » au sens de Miles et Huberman (1991) et à opter pour une démarche multi méthodes composée d'une analyse quantitative et qualitative.

**L'analyse quantitative** (chapitre 5) a permis dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive de confronter trois hypothèses issues du cadre théorique aux observations du terrain et d'opérer des déductions sur les liens entre TIC, organisations touristiques et innovation.

**L'analyse qualitative** (chapitre 6) s'est voulue renforcer et approfondir les résultats les plus marquants de l'étude quantitative et a consisté en l'étude d'un cas unique, celui de l'entreprise H2H.

## CHAPITRE 4

### LES CHOIX METHODOLOGIQUES

---

#### INTRODUCTION

Ce chapitre vise à présenter l'ensemble des choix méthodologiques de cette recherche ainsi que la manière dont elle a été conduite. Ce travail consiste en « *une action organisée systématique, critique qui prend naissance par un questionnement scientifique concernant un problème sous investigation dans un objectif de trouver des réponses (...) et de développer des nouvelles théories et connaissances à partir de l'analyse d'un objet de recherche* » (Ben Aissa, 2001, p. 4). Ainsi, la revue de littérature effectuée dans la première partie a permis de mettre en avant certaines interrogations et de délimiter l'objet de recherche. Ce dernier alors défini a influencé le positionnement épistémologique ainsi que les choix méthodologiques effectués (1.) Le processus de la recherche a débuté sans position épistémologique établie. Celle-ci s'est construite tout au long de la thèse et a été sujette à un grand nombre d'ajustements successifs (Baumard, 1997). Cependant, l'approfondissement de nos connaissances épistémologiques<sup>146</sup> ont permis de positionner notre recherche dans un paradigme « *positiviste aménagé* » au sens de Miles et Huberman (1991). Notre démarche est bien illustrée par les propos de Denzin et Lincoln (1994) qui expliquent que les positionnements épistémologique et méthodologique d'une recherche ne sont pas donnés *a priori* mais sont largement influencés par les questions posées et le contexte de la recherche. Ce principe nous a conduit à réaliser en premier lieu une démarche quantitative (2.) permettant d'appréhender des relations causales entre entités (par exemple la possession de certaines TIC en fonction de la structure organisationnelle de l'entreprise). Aussi, il nous est apparu essentiel d'approfondir certains résultats relatifs à l'innovation au travers d'une analyse qualitative (3.), reposant sur une étude de cas.

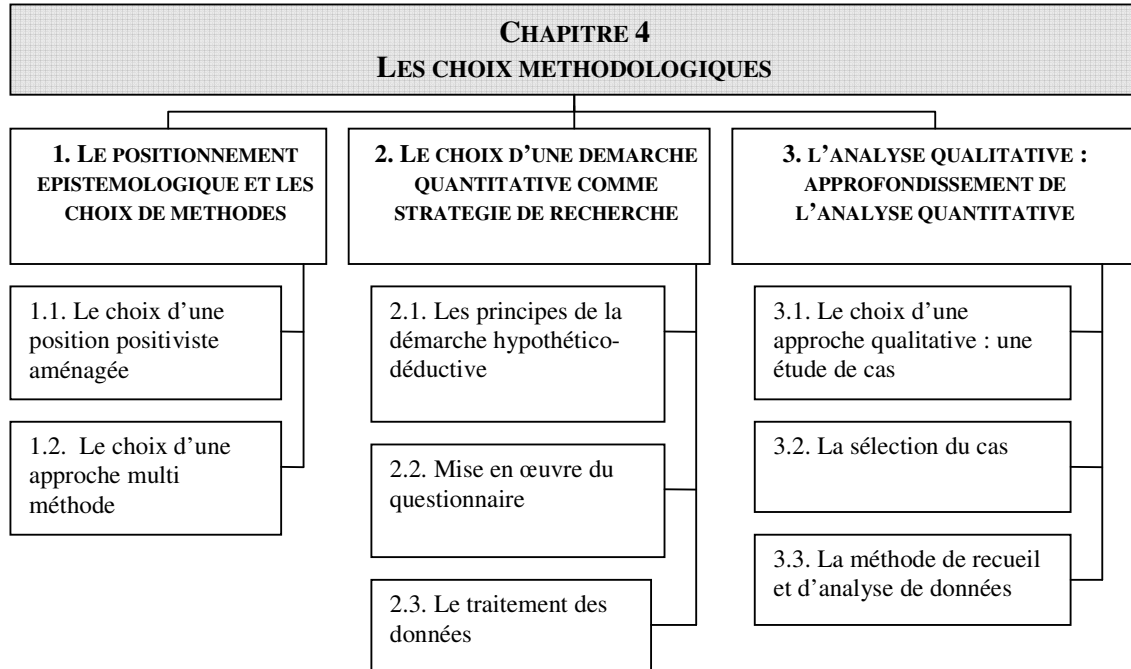
En définitive, les différentes étapes du processus de recherche sont rarement parcourues de façon séquentielle, la recherche s'apparentant, le plus souvent, à un processus itératif. Ainsi,

---

<sup>146</sup> L'épistémologie est une réflexion sur la science et le chemin d'acquisition des connaissances. Selon le Dictionnaire philosophique Lalande (2002), le mot « *épistémologie* » « *désigne la philosophie des sciences (etc.). C'est essentiellement l'étude critique des principes, des hypothèses et des résultats des diverses sciences, destinée à déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective* » (ibidem, p. 293).

pour des commodités d'exposition, nous séparons artificiellement chaque phase du processus de recherche même si la majorité a été opérée simultanément.

**Figure 4.1 : Plan du chapitre 4**



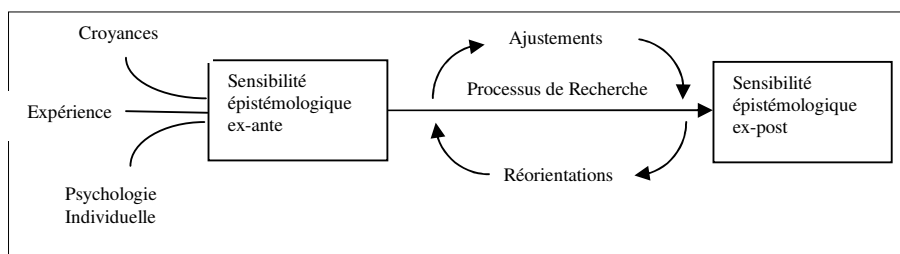
## 1. LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET LES CHOIX METHODOLOGIQUES

Très peu d'études empiriques se sont concentrées sur la compréhension des changements internes à l'organisation touristique suite à l'intégration d'une TIC. Si la convergence des TIC et du tourisme est un sujet de recherche faisant l'objet de plus d'attention ces dernières années, ce qui se passe au sein des entreprises est encore peu étudié. De plus, certains résultats apparemment contradictoires de la littérature sur les changements structurels induits par les TIC, montrent la nécessité d'approfondir l'étude de ces relations. Cette section vise à présenter nos choix épistémologiques (1.1.) orientés vers une posture que Miles et Huberman (1991) qualifient de « *positiviste aménagée* ». La nature des questions posées ainsi que les contraintes de recevabilité du projet sur le terrain nous ont amené à privilégier une démarche multi méthodes (1.2.).

### 1.1. Le choix d'une position positiviste aménagée

Face aux nombreuses postures épistémologiques, il est difficile de se positionner dans un paradigme<sup>147</sup> en début de recherche. La position épistémologique est influencée par un grand nombre de facteurs et s'apparente aux « *fruits d'ajustements fins et successifs, ponctués de réorientations brutales* » (Baumard, 1997, p. 4). La figure 4.2. présente le cheminement de détermination d'une sensibilité épistémologique.

**Figure 4.2. : Emergence et détermination d'une sensibilité épistémologique**



**Source :** Baumard (1997)

Le choix d'une position épistémologique émane donc d'un apprentissage des différents courants mais également de la problématique, du contexte de la recherche et des choix méthodologiques.

<sup>147</sup> Un paradigme est « *un ensemble de règles implicites ou explicites orientant la recherche scientifique, pour un certain temps, en fournissant, à partir de connaissances universellement reconnues, des façons de poser les problèmes, d'effectuer les recherches et de trouver des solutions* » (Gauthier, 1993, p. 568).

Traditionnellement trois grands paradigmes épistémologiques sont identifiés : le positiviste, l'interprétativiste et le constructiviste. Ces différentes postures se différencient principalement selon trois éléments : l'appréhension qu'elles ont de la réalité, du mode de relation qu'elles envisagent entre le sujet et l'objet et de la nature du monde social envisagée. Les points suivants exposent les trois postures épistémologiques et notre positionnement.

Pour **les positivistes**, il existe une seule réalité concrète (hypothèse réaliste) qui possède une essence propre (hypothèse ontologique<sup>148</sup>) dont le chercheur tentera de restituer la plus grande partie de manière la plus neutre et la plus objective possible. Ce principe d'objectivité découle de l'hypothèse de neutralité : la réalité (l'objet) est indépendante du sujet (observateur) qui l'observe ou l'expérimente (Perret et Séville, 2003). En postulant que la réalité a une essence propre et une indépendance sujet/objet, les positivistes admettent que cette réalité a ses propres lois. En effet, ce paradigme se fonde sur une vision déterministe du monde social, qui suppose qu'il existe quelques formes de détermination dans la réalité connaissable. Selon Lapointe (1996, p. 10), cette posture suppose « *l'existence d'une réalité stable, extérieure et indépendante du sujet. Cette réalité peut être appréhendée par l'expérience scientifique ou la méthode expérimentale. La connaissance qui en résulte est alors considérée comme étant le miroir de la réalité. Le critère de fidélité entre les savoirs ainsi générés et la réalité extérieure devient l'indicateur de validité ou de scientificité de la connaissance* ». Ainsi, l'observation s'effectue en captant les composantes observables et mesurables de l'objet qui selon ce cadre théorique, ont des relations déterminées et prévisibles entres elles.

Notre recherche vise premièrement à observer des faits en captant des composantes mesurables de la relation entre les entreprises touristiques et les TIC. A partir de ces composantes, nous désirons mettre en évidence des liens de causalité entre les faits observés dans un but explicatif. Il conviendrait, dès lors, que nous nous positionnions selon une posture positiviste. Cependant et deuxièmement, notre recherche vise également à comprendre le processus d'innovation au sein d'une entreprise touristique à partir de l'observation des comportements des acteurs. Or, la posture positiviste exclut toute possibilité de prendre en compte les interprétations et le contexte des acteurs susceptibles d'influencer notre objet de recherche. Selon Perret et Séville (2003, p. 18), les positivistes considèrent la connaissance comme « *objective et acontextuelle* ». Cette vision exclut toute idée de liberté et d'autonomie d'action des individus. L'homme ne peut agir mais « est agi » et subit l'agissement dicté par

---

<sup>148</sup> La réalité, une fois établie par le principe ontologique, sera « *connaissable par les lois éternelles qui régissent son comportement* » (Le Moigne, 1990, p. 2).

les lois de la réalité. Ainsi, le positivisme rend difficile dans notre recherche l'étude des individus en tant qu'acteurs agissant.

Selon le paradigme **interprétativiste**, le statut de la réalité est différent. L'objectif de la recherche consiste non plus à expliquer la réalité mais à « *la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs* » (Perret et Seville, 2003, p. 23). L'idée que la réalité puisse posséder une existence autonome en dehors du chercheur qui la décrit est rejetée (Baumard, 1997). Les données sont des interprétations de la réalité. Certains auteurs considèrent que le chercheur interprète des faits mesurés par des données objectives (Miles et Huberman, 1991), d'autres pensent que le chercheur interprète des données issues des représentations subjectives des individus qui interprètent eux-mêmes le phénomène étudié. A la différence du courant positiviste, la posture interprétativiste prend en compte la dimension informelle des acteurs. Il semblerait que ce courant puisse répondre en partie à notre étude. Il nous offre la possibilité d'étudier les interprétations des acteurs. Cependant, il exclut une découverte de la réalité par les faits.

Selon le paradigme **constructiviste**, les individus construisent ou représentent leur propre réalité du monde qui les entoure, c'est le principe de « *construction sociale de la réalité* » (Berger et Luckman, 1966, p. 1). Il existe plusieurs réalités subjectives. Les données sont le résultat d'une construction par interaction entre le chercheur et l'objet étudié. En définitive, les connaissances scientifiques (observations et modèles) sont des constructions subjectives et contextuelles qui ne nous apprennent rien de la réalité. La réalité reste inconnaissable dans son essence puisque la possibilité de l'atteindre directement est exclue (hypothèse relativiste). D'après les auteurs les plus radicaux (Glaserfeld, 1988), la réalité n'existe pas, elle est inventée. Pour les auteurs plus modérés, l'hypothèse d'existence d'une réalité en soi n'est ni rejetée ni acceptée (Perret et Séville, 2003). L'interaction entre le sujet et l'objet repose sur l'intentionnalité du chercheur. On passe ainsi d'un monde « câblé » chez les positivistes, soumis à des lois éternelles, à un monde « construit » par le sujet connaissant. Cette approche renvoie à l'idée que tout est possible, dans la mesure où chaque chercheur peut prétendre à une vision de la réalité qui est la sienne.

Dès lors, nous ne retiendrons pas ce paradigme dans le sens où le chercheur et les acteurs construisent ensemble, c'est-à-dire « *co-construisent* » le projet de recherche (Giordano, 2003, p. 23). Même si nous avons eu des interactions avec les acteurs et participé à certaines

de leurs actions, nous avons toujours maintenu une indépendance face à l'élaboration du projet de recherche.

L'objet de notre recherche nous a conduit à considérer que les comportements des individus ne sont jamais complètement déterminés ni complètement libres de toutes contraintes. Notre démarche, visant à nous positionner sur le plan épistémologique, s'est donc révélée particulièrement difficile en raison d'un manque de cohésion générale à un paradigme particulier. En effet, tout au long du processus de recherche, nous avons opéré un arbitrage continu entre des postures positivistes et interprétativistes, ceci dans un but d'apprentissage permanent. L'instrumentation hypothético-déductive a contribué à éclaircir la position pour une approche positiviste. Cependant, en voulant renforcer nos premiers résultats d'enquête par une étude de cas et procéder ainsi à une opérationnalisation multi-méthodes, nous avons dû nuancer la posture initiale. Girod-Séville et Perret (1999) soulignent que de nombreux chercheurs empruntent « *des éléments aux différents paradigmes, se dotant ainsi de ce que l'on pourrait appeler une position épistémologique aménagée (etc.). Cette attitude d'aménagement des paradigmes (etc.) rend encore plus nécessaire une réflexion épistémologique mettant en lumière les présupposés épistémologiques des recherches* » (*ibidem*, p. 31-32). Ainsi, notre position rejoint cette démarche « d'aménagement paradigmatique ». Nous nous sommes retrouvé à la croisée entre certains paradigmes purs. La démarche épistémologique de notre recherche s'inscrit donc dans un positivisme aménagé (Miles et Huberman, 2003) qui provient de la volonté de trouver une alternative à l'opposition traditionnelle entre positivisme et anti-positivisme. Dans le cadre d'une posture positiviste aménagé, Miles et Huberman (1991) expliquent que « *les phénomènes sociaux existent non seulement dans l'esprit mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes raisonnablement stables. Il est indubitable que ces phénomènes existent objectivement dans le monde en partie parce que les individus s'en font une représentation commune et reconnue de tous ; ces perceptions sont donc cruciales lorsqu'il s'agit de comprendre pourquoi les comportements sociaux prennent telle ou telle forme* » (Miles et Huberman, 1991, p. 31).

Les sciences de gestion ont vu se développer des courants d'opposition forte entre la démarche de recherche et les justifications méthodologiques et épistémologiques sous-jacentes. Les études qualitatives et quantitatives, constructivisme et positivisme, méthodes inductives et déductives sont souvent opposées. Ces divisions réalisées peuvent, en fonction de l'objet de recherche, contraindre une étude approfondie et complète et obliger souvent le



chercheur à se cantonner à des simplifications souvent abusives. La réalité est complexe et ne peut pas être circonscrite à un cadre qui limiterait sa compréhension. C'est pour cette raison que nous avons choisi d'intégrer les apports de différents paradigmes, tout en trouvant un consensus autour d'un paradigme, pour garantir la scientificité de la recherche.

## 1.2. Le choix d'une approche multi méthodes

Après avoir justifié nos choix épistémologiques, nous exposons à présent nos choix méthodologiques. Comme le précisent Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), il n'existe pas de choix méthodologiques systématiques pour une posture épistémologique. Nous considérons que le choix de la démarche résulte d'un processus itératif, reposant sur de solides bases théoriques et conceptuelles quant au thème que l'on souhaite étudier. Au regard de notre objet de recherche, il nous est apparu intéressant de recourir à une démarche multi méthodes afin d'appréhender chaque dimension du sujet et de répondre à la problématique. Cette dernière ayant été définie et formulée de façon à comprendre les conditions favorables à la création d'innovation issues de l'implantation des TIC dans les entreprises touristiques, la démarche se poursuit par la construction de l'architecture de la recherche. Cette dernière vise à soumettre les concepts théoriques à la stratégie de recherche et aux méthodes de collecte de l'information (Giordano, 2003).

Le manque de données statistiques sur les utilisations des TIC par les professionnels du tourisme nous a conduit à vouloir obtenir des données en mettant en œuvre une enquête quantitative. Face aux résultats de l'enquête, il nous est apparu nécessaire de poursuivre et d'approfondir notre recherche à partir d'une étude qualitative. A notre connaissance, aucune étude n'avait été réalisée sur le processus de création d'innovation dans une entreprise de tourisme. L'exploration de ce processus a visé à comprendre ses mécanismes. Ce choix quant à la réalisation d'une étude de cas s'inscrit donc dans une stratégie de recherche partielle qui intervient après une phase de collecte de données quantitatives. La démarche, dans le cadre de travaux multi méthodes, consiste à utiliser tout un ensemble de sources d'informations (Hlady Rispal, 2000, p. 53). Provost (1999) illustre parfaitement notre situation concernant un objet de recherche pluridisciplinaire. Selon ses propos, « *la recherche en gestion ne peut pas, de part sa nature, se départir d'une approche multi méthodes, non seulement parce qu'elle s'intéresse à des objets complexes et multidimensionnels, mais aussi parce qu'elle tire son existence d'autres disciplines dont elle est le produit en phase de structuration et d'acquisition d'une autonomie propre* » (ibidem, p. 4).

C'est le caractère particulier des deux méthodes qui nous pousse à les rapprocher plutôt qu'à les séparer. L'approche quantitative permet de réduire quelque peu les limites de l'analyse qualitative, et plus précisément la difficulté de généralisation empirique des observations à d'autres cas. De plus, l'approche qualitative vise à combler les limites de l'approche quantitative dans la mesure où cette dernière « *néglige la complexité inhérente aux phénomènes de gestion au profit de la recherche de régularité* » (Curchod, 2003, p. 156). Les méthodes d'ordre quantitatif consistent à questionner brièvement un nombre important de personnes pour décrire un phénomène ou un comportement. Elles permettent d'acquérir un nombre limité d'informations. Les méthodes qualitatives, quant à elles, visent à questionner de façon approfondie un nombre restreint d'individus. Notre démarche est proche de la triangulation. La triangulation est une démarche spécifique aux méthodes multi-opérations qui consiste à concevoir les démarches quantitatives et qualitatives comme complémentaires et non rivales pour répondre à la même question de recherche. Elle est définie comme « *la combinaison de méthodologies dans l'étude du même phénomène* » (Denzin, 1978, p.291). Nous pensons donc que la complémentarité des données provenant des approches quantitatives et d'études de cas est indispensable dans l'exploration et la compréhension approfondie de notre objet de recherche.

Nous résumons, dans le tableau 4.1., les deux méthodes utilisées en fonction de leurs intérêts pour répondre à la problématique.

Tableau 4.1 : Synthèse et objectifs des méthodes utilisées

	Approche quantitative Enquête	Approche qualitative complémentaire Etude de cas
<b>Type de recherche</b>	Décrire et observer certains liens de causalité	Comprendre le phénomène observé
<b>Objectif général</b>	Mieux comprendre la relation entre les TIC et les organisations touristiques (conditions organisationnelles d'implantation, changements, implications stratégiques; répondre à la problématique suivante : « <i>Quelles sont les conditions d'implantation des TIC dans les entreprises touristiques et leurs conséquences en terme d'innovation ?</i> »	
<b>Description de la méthode</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Décrire une observation (réaliser des ordres de grandeur, des indications de tendances pour établir des comparaisons) et mettre en évidence des relations entre variables</li> <li>▪ Dresser le portrait d'un grand nombre d'occurrences à un moment donné dans une approche synchronique (consiste à questionner brièvement un nombre important de personnes pour décrire un phénomène ou un comportement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expliquer et comprendre les raisons et motivations individuelles dans les causes de changements organisationnels</li> <li>▪ Questionner de façon approfondie un nombre restreint d'individus</li> </ul>
<b>Objectifs particuliers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etat des lieux d'un phénomène</li> <li>▪ Rendre compte des liens causaux entre variables</li> <li>▪ Test d'hypothèses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rendre compte de la réalité des structures organisationnelles et des types de changements qui s'y déroulent (Wacheux 1996, Hlady-Rispal 2000)</li> <li>▪ Chercher une approche contextualiste de l'activité de la firme (Pettigrew, 1990)</li> </ul>
<b>Moyens de réalisation</b>	<b>Questionnaire</b> sur « les usages des TIC par les professionnels du tourisme et leurs incidences sur l'environnement économique des entreprises de tourisme »	<b>Etudes de documents, observations et entretiens</b> auprès d'une société ayant intégré les nouvelles technologies et créé une innovation de service
<b>Démarche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processus hypothético-déductif</li> <li>▪ Permet la généralisation basée sur un véritable corpus théorique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processus inductif</li> </ul>
<b>Niveau d'observation</b>	Niveau de la filière	Niveau individuel ou intra-organisationnel
<b>Raisons d'utiliser cette méthode</b>	Manque de données générales sur l'utilisation des TIC par les professionnels du tourisme → Besoin de créer ses propres statistiques	Aucune étude réalisée sur le processus de création d'innovation de service dans une entreprise de tourisme → Besoin d'explorer ce processus et de comprendre ses mécanismes
<b>Calendrier</b>	Avril à Juillet 2004	Octobre 2004 à Mars 2005

Les différentes investigations de terrain que nous avons réalisées s'inscrivent dans une volonté de décrire le phénomène observé afin d'en comprendre la complexité et la dynamique. Nous avons ainsi suivi les préconisations de Girin (1989), selon qui « *dans le domaine de la recherche sur la gestion et les organisations, il est clair que les événements inattendus et dignes d'intérêt sont propres à bouleverser n'importe quel programme, et que la vraie question n'est pas celle du respect du programme, mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances* » (ibidem, p. 2).

Nous avons ainsi saisi les opportunités qui s'offraient à nous, toujours dans un seul but, la meilleure compréhension du phénomène étudié, et ce de manière rigoureuse.

En définitive, nous nous positionnons dans une posture « positiviste aménagée » et avons opté pour une démarche multi méthodes. Il importe désormais de présenter en détail chacune de nos deux méthodes employées, à savoir, la méthodologie quantitative (2.) et la méthodologie qualitative (3.).

## 2. LE CHOIX D'UNE DEMARCHE QUANTITATIVE COMME STRATEGIE DE RECHERCHE

Nous présentons dans un premier temps les hypothèses et le cadre opératoire (2.1.) et la démarche utilisée pour la mise en œuvre du questionnaire (2.2.) dans un second temps. Enfin, nous expliquons les méthodes statistiques retenues pour le traitement des données (2.3).

### 2.1. Les principes de la démarche hypothético-déductive

L'investigation quantitative s'est effectuée dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive qui consiste « à *créer un lien entre les faits établis par l'observation et les lois et théories (hypothèses) et opérer une déduction (mise en relation entre les lois et théories et les explications et prédictions)* » (Huron, 1999, p. 217). L'approche déductive est adéquate lorsque l'on cherche à décrire et à expliquer les causes d'un phénomène, en vue de prévoir les suites et conséquences de ce même phénomène.

Ainsi, la démarche hypothético-déductive s'articule en trois principales étapes que nous avons suivies. **La première** consiste à identifier les concepts clés de la recherche et à constituer une problématique. Les contextes organisationnel, environnemental et technologique des entreprises touristiques sont les trois principaux concepts étudiés. Leur mise en relation vise à élaborer des hypothèses permettant d'envisager des réponses anticipées à la problématique. **La seconde étape** s'articule autour de la traduction des concepts sous forme de variables mesurables. Selon Angot et Milano (2003, p. 169), « *la mesure consiste à déterminer des indicateurs ou instruments de mesure nécessaires à la traduction d'un concept* ». Toutefois, Evrard et al. (2003) expliquent qu'elle permet également « *une correspondance entre un niveau théorique (définition conceptuelle du phénomène étudié) et un niveau empirique (définition des indicateurs représentant ce phénomène et sur lesquels portent les opérations concrètes de mesure)* », (ibidem, p. 288). La mesure doit être réalisée de manière à ce qu'il soit

possible de tester empiriquement la relation exprimée afin de confronter les hypothèses à la théorie dont elles sont issues. Le test consiste donc « à décomposer les relations au sein du modèle en hypothèses simples et à tester l'ensemble de ces hypothèses les unes après les autres » (Charreire et Durieux, 2003, p. 71). Les variables définies vont permettre de formuler les questions contenues dans l'enquête, questions qui seront l'instrument de validité des variables. Cette phase du test est essentielle dans la mesure où elle met en application l'ensemble du travail préalable à la mesure du phénomène étudié. **La troisième étape** vise à choisir la méthode employée pour tester les hypothèses. Dans notre cas, nous avons choisi d'élaborer un questionnaire auto-administré avec une version courrier et une version informatisée. En privilégiant cette approche, nous montrons notre souci de tester nos hypothèses avec la réalité. Cette démarche conditionne également la relation enquêteur/enquêté. En effet, l'interviewer doit être neutre et détaché. C'est pour cette raison que nous avons choisi un mode de recueil auto administré permettant de diminuer l'influence de l'enquêteur sur les réponses du répondant.

La phase d'opérationnalisation des concepts revêt une importance considérable puisqu'elle pose le choix de la nature et du nombre de variables utilisées dans la méthode d'investigation. L'impossibilité de l'exhaustivité nous a poussé à privilégier certaines variables au détriment d'autres.

### **2.1.1. Les hypothèses de recherche**

L'hypothèse de recherche peut être envisagée comme une réponse anticipée à la question spécifique de recherche. La formulation de l'hypothèse permet d'exprimer les relations qui unissent les concepts évoqués dans la problématique. Chaque hypothèse principale est décomposée en sous hypothèses qui développent les concepts en variables mesurables. L'objectif de l'enquête est alors de vérifier les relations supposées entre variables. Nous avons mis en évidence trois principales hypothèses exposées ci-après. Pour chaque hypothèse, nous avons construit une figure rendant compte des relations supposées entre les concepts.

**Hypothèse 1 : le choix du portefeuille TIC des entreprises touristiques dépend de leur contexte organisationnel et environnemental**

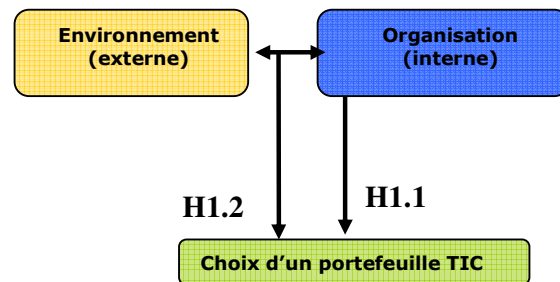
Cette première hypothèse se décompose en deux sous hypothèses :

H 1.1 : Le choix du portefeuille TIC des entreprises touristiques dépend de leur configuration organisationnelle

H 1.2 : Le choix du portefeuille TIC des entreprises touristiques dépend de leur environnement

Les relations (supposées) de ces deux hypothèses sont représentées ci-dessous à l'aide de la figure 4.3.

**Figure 4.3. : Première hypothèse de recherche**



**Hypothèse 2 : le choix du portefeuille TIC entraîne des changements dans les entreprises touristiques**

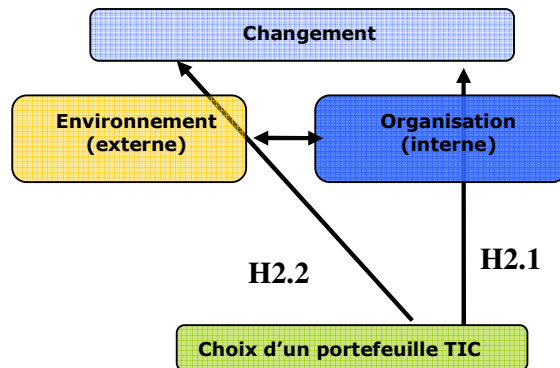
Ces changements nous orientent vers la proposition de deux sous hypothèses :

H 2.1 : L'introduction des technologies dans les entreprises de tourisme entraîne des changements structurels

H 2.2 : L'introduction des technologies dans les entreprises de tourisme entraîne des changements sur les relations extérieures de l'organisation (relations clients et relations interentreprises)

Les relations (supposées) de ces deux hypothèses sont représentées ci-dessous à l'aide de la figure 4.4.

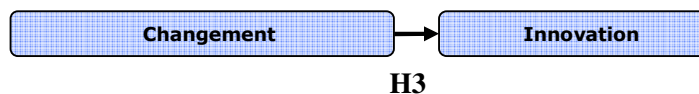
**Figure 4.4. : Seconde hypothèse de recherche**



**Hypothèse 3 : Les changements organisationnels sont une source de création d'innovation pour les entreprises touristiques**

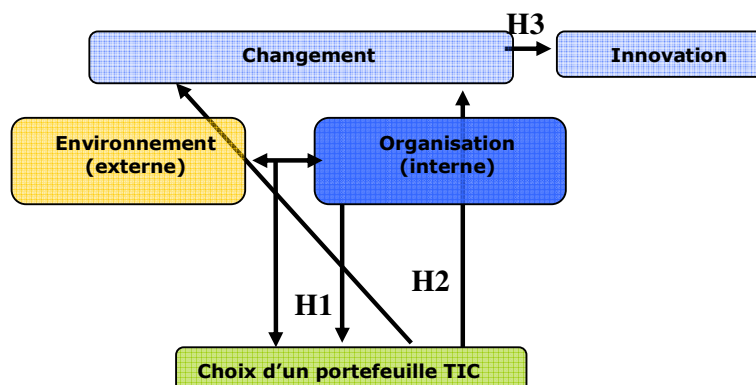
Les relations (supposées) de cette hypothèse sont représentées ci-dessous à l'aide de la figure 4.5.

**Figure 4.5. : Troisième hypothèse de recherche**



La figure 4.6 présente le modèle général de la recherche.

**Figure 4.6. : Modèle général de la recherche**



## **2.1.2. L'opérationnalisation des concepts**

Afin d'expliquer comment nous avons opérationnalisé les concepts, il nous faut présenter le cadre opératoire (2.1.2.1.). Ce dernier représente l'arrangement des variables et des indicateurs que l'on doit construire pour isoler des équivalents empiriques aux concepts opératoires de l'hypothèse. Par la suite, nous exposerons les mesures employées pour vérifier la validité et la fiabilité des concepts (2.1.2.2.).

### **2.1.2.1 Le choix des variables et des indicateurs**

La plupart des concepts que nous utilisons ne sont pas directement observables car souvent très abstraits. Il est nécessaire de les traduire en variables et indicateurs pertinents. Ces derniers représentent les instruments de mesure permettant d'associer une valeur ou un symbole à une partie du concept. La phase d'opérationnalisation consiste donc à associer des variables mesurables aux concepts définis.

Cinq principaux thèmes ont été abordés dans le questionnaire :

- Thème 1 : Le profil des entreprises
- Thème 2 : La configuration organisationnelle des entreprises et le changement organisationnel
- Thème 3 : Le portefeuille TIC des entreprises
- Thème 4 : L'utilisation des TIC par les entreprises
- Thème 5 : L'environnement des entreprises et les changements environnementaux

### **Opérationnalisation du thème 1 : « Profil des entreprises »**

En suivant les préconisations de Peterson et Sauber (1983), nous avons, au début du questionnaire, posé les questions d'ordre personnel et relative à l'humeur afin d'éviter d'influencer les répondants par l'ensemble des questions contenues dans le questionnaire. Les questions du thème 1 sont relatives au répondant, à son activité, à son statut et aux performances de l'entreprise. Les variables propres à l'entreprise sont essentielles, et recoupées avec d'autres variables du questionnaire, permettent de réaliser une classification des entreprises. La traduction sur le terrain de ce premier thème intervient à quatre niveaux : l'activité, la taille, le statut et l'âge de l'entreprise dont le tableau représente les indicateurs.



**Tableau 4.2 : Opérationnalisation des variables relatives au « Profil des entreprises »**

<i>Variables</i>		<i>Codes</i>	<i>Indicateurs</i>	
<b>L'activité de votre entreprise</b>		A1	Hôtels et établissements assimilés	
		A2	Agences de voyage et activités assimilées	
		A3	Services d'Informations Touristiques (OTSI)	
<b>La taille de votre entreprise</b>	Nombre d'employés	T1	Micro 0	
		T2	TPE (1 à 19)	
		T3	PE (20 à 49)	
		T4	ME (50 à 249) et Grande entreprise	
	Nombre de saisonniers	Sai1	Aucun	
		Sai2	Entre 1 et 10	
		Sai3	Plus de 10	
	CA	CA1	Moins de 0.1M€	
		CA2	De 0.1 M€ à 0.7M€	
		CA3	De 0.7M€ à 1.5M€	
		CA4	De 1.5M€ à 3M€	
		CA5	Plus de 3M€	
	<b>Le statut de votre entreprise</b>		S1	Fait partie d'un groupe
			S2	Entreprise indépendante
	<b>L'âge de votre entreprise</b>		Ag1	Avant 1980
Ag2			Entre 1980 et 2000	
Ag3			Après 2000	

### **Opérationnalisation du thème 2 : « configuration organisationnelle des entreprises et changements organisationnels »**

Ce thème consiste à identifier les variables de la structure interne de l'entreprise d'une part et des changements organisationnels qui ont pu être visibles depuis l'introduction d'une nouvelle technologie informationnelle d'autre part.

La structure organisationnelle d'une entreprise définit le mode d'organisation entre les différentes unités qui la composent et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités. Pour mesurer les différentes variables organisationnelles, nous avons adopté la technique des formes alternatives : il s'agit d'utiliser des échelles empiriques multiples pour mesurer un même concept théorique (non observable directement). Plusieurs énoncés (ou items) ont ainsi été proposés afin d'évaluer plusieurs facettes des variables organisationnelles. Pour déterminer la structure de l'entreprise interrogée, nous avons combiné plusieurs types de variables. Les premières concernent l'organisation et **l'architecture de l'entreprise** (traditionnelle, fonctionnelle, organisée par produit, organisée par projet ou autre). Les autres variables portent sur le degré d'autorité de l'entreprise (centralisation ou décentralisation), le degré de planification et de formalisation,

le degré de formation et le degré de spécialisation au sens de Mintzberg (1996)<sup>149</sup>. Nous avons donc choisi de combiner plusieurs variables afin de déterminer la structure dominante de chaque entreprise. Par ailleurs, un autre élément nous a semblé être fondamental : la **culture spécifique des entreprises** et la perception du personnel et des dirigeants sur l'utilité ou non d'utiliser les TIC. Nous pensons que la vision du personnel et les utilisations effectives au sein des entreprises sont étroitement liées et orientent les décisions en matière d'investissement technologique.

Les indicateurs permettant l'opérationnalisation des variables relatives à la structure organisationnelle sont présentées dans le tableau.

**Tableau 4.3 : Opérationnalisation des variables relatives à la « structure organisationnelle »**

Variables	Codes	Indicateurs
<b>La structure organisationnelle</b>	Stru1	Organisation simple et traditionnelle reposant sur une seule fonction
	Stru2	Structure reposant sur les différentes fonctions (fonction de production, commerciale, financière...)
	Stru3	Structure organisée autour du produit final
	Stru4	Structure organisée à la fois par fonction et par produit
	Stru5	Structure organisée par projet
<b>Le degré de hiérarchisation</b>	Auto1	Les prises de décisions sont déléguées
	Auto2	Les prises de décisions sont concentrées dans « la main de la direction »
<b>Le degré de planification et de formalisation</b>	Forma1	Le personnel suit un cahier des charges précis
	Forma2	Le personnel ne suit pas de cahier des charges précis
<b>Le degré de formation (en matière de TIC)</b>	Educ1	Oui, formation de base
	Educ2	Oui, formation spécifique aux besoins de l'entreprise
	Educ3	Non
	Educ4	En projet
<b>Le degré de spécialisation</b>	Spé1	Le personnel est spécialisé
	Spé2	Le personnel est polyvalent
<b>Perception des TIC par le personnel</b>	VisPer1	Indispensable et très utile
	VisPer2	Utile mais non indispensable
	VisPer3	Totalement inutile
<b>Perception des TIC par le dirigeant</b>	VisDir1	« Fan » des TIC
	VisDir2	Intéressé par les TIC, sans plus
	VisDir3	N'éprouve aucun intérêt pour les TIC
<b>Condition d'embauche</b>	Emp1	Oui
	Emp2	Non

L'analyse des changements organisationnels constitue l'observation de l'évolution et du passage d'un contexte ou d'une organisation stable à une nouvelle structure. Les indicateurs définissant ce concept portent sur les changements observés au niveau de la structure, du comportement et des performances des entreprises. Les informations sur les changements

<sup>149</sup> Nous nous référons aux travaux de Mintzberg (1982) pour comprendre comment se structure une organisation et par la même une organisation touristique, ceci pour la raison qu'évoque Bonami et alii. (1993), « *Mintzberg entreprend la plus vaste et la plus importante synthèse jamais réalisée de la littérature scientifique portant sur le phénomène organisationnel* ».

organisationnels sont accompagnées par des demandes de précisions en terme de compétence, à savoir si les individus ont conservé ou changé leurs compétences. Cette série de questions vise également à observer certaines innovations parmi ces changements. L'ensemble des variables relatives aux changements dans la structure organisationnelle est présenté dans le tableau

**Tableau 4.4 : Opérationnalisation des variables relatives aux « changements dans la structure organisationnelle »**

Variables		Codes			Indicateurs		
Changement organisationnel		+	=	-			
		Ctr1	Ctr2	Ctr3	Le contrôle des tâches		
		ComS1	ComS2	ComS3	La communication entre services		
		Circu1	Circu2	Circu3	La circulation de l'information		
		Reac1	Reac2	Reac3	La réactivité des employés face aux demandes des clients		
		Perfo1	Perfo2	Perfo3	Le chiffre d'affaires		
		Prodté1	Prodté2	Prodté3	La productivité du travail des employés		
		Satis1	Satis2	Satis3	La satisfaction des clients		
		Not1	Not2	Not3	La notoriété de l'entreprise		
		Cout1	Cout2	Cout3	La réduction des coûts		
	Mar1	Mar2	Mar3	L'élargissement du marché			
Impact des TIC sur le degré d'autorité			Centra1	La centralisation des décisions			
			Centra2	Aucun changement			
			Centra3	La décentralisation des décisions			
Impact des TIC sur le degré de spécialisation			Spé1	Recours accru à la spécialisation des tâches			
			Spé2	Aucun changement			
			Spé3	Recours accru à la polyvalence des tâches			
Impact des TIC sur le degré de flexibilité			Flex1	La flexibilité de la structure de l'entreprise			
			Flex2	Aucun changement			
			Flex3	La rigidité de la structure de l'entreprise			
Changements organisationnels							
Changements organisationnels ?		Les TIC en sont-elles la cause ?			Conséquences de ces changements...		
Non	Oui	Oui	Non	En partie	Compétences =	Compétences ≠	
Reg1	Reg2	Reg3	Reg4	Reg5	Reg6	Reg7	Des changements de règles au sein de l'entreprise
Mgt1	Mgt2	Mgt3	Mgt4	Mgt5	Mgt6	Mgt7	Des changements dans le management (Yield...)
Prod1	Prod2	Prod3	Prod4	Prod5	Prod6	Prod7	Des changements dans le procédé de production
Trav1	Trav2	Trav3	Trav4	Trav5	Trav6	Trav7	Des changements dans l'organisation du travail

### Opérationnalisation du thème 3 : « Portefeuille TIC des entreprises touristiques »

L'objectif de ce thème est de faire un état des lieux du niveau d'équipement en matière de TIC des entreprises interrogées. Il est également intéressant de savoir dans quelles mesures certaines entreprises n'utilisent pas les nouvelles technologies<sup>150</sup>.

<sup>150</sup> Nous ne faisons pas de distinction entre les anciennes technologies et les nouvelles technologies. Nous prenons en compte l'ensemble de l'offre technologique appelée « portfolio technologique » ou « portefeuille technologique ».

Nous avons donc défini les variables permettant de mesurer le taux d'équipement à partir d'une part de la revue de la littérature sur les définitions des technologies et d'autre part de listes de technologies provenant de rapports officiels<sup>151</sup> sur les TIC. Les TIC sont définies comme un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées (Reix, 2002). Elles se situent au confluent des industries et des services de la filière informatique, des télécommunications, et des services d'information et de l'électronique. Ce panorama nous a permis de réaliser une classification des technologies en fonction de leur nature. Selon nous, les TIC peuvent être groupées en trois grandes catégories<sup>152</sup> : les **supports physiques** (modules de matériels tels que les ordinateurs, les téléphones et les autres matériels informatiques) ; les « **e-technologies** » qui correspondent aux protocoles informatiques et à l'ensemble des techniques (Wi-Fi, Gprs, etc.) ; associés à ces technologies et souvent même confondus avec elles, nous trouvons les « **e-service** » qui correspondent aux possibilités pratiques qu'offrent les technologies (les sites Internet, les emails, etc.).

Nous avons privilégié les variables concernant les supports physiques et les e-services offerts. Les technologies que nous avons choisies pour déterminer l'équipement des entreprises peuvent être définies comme des technologies d'adhésion, au sens de Orlikowski (2003), technologies acquises et installées dans l'entreprise : « *celles-ci sont celles qui sont achetées et installées dans les bureaux* » (Bachelet, 2004, p. 2). Le fait de mieux connaître les technologies possédées par les entreprises de tourisme, permet de percevoir les choix mis en œuvre en matière d'investissement informatique. Ces informations contribuent à mieux connaître la trajectoire technologique qui se dessine dans l'entreprise. Le tableau offre une vision de l'opérationnalisation des variables liées au portefeuille TIC des organisations.

<sup>151</sup> Classification du secteur des télécommunications selon le Rapport d'activité de l'ART (Autorité de Régulation des Télécommunications) 1998 et « L'industrie française des technologies de l'information et de la communication en chiffres » édition 2001, Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie.

<sup>152</sup> Comme énoncé précédemment (cf. chapitre 2), les TIC sont un ensemble imbriqué de **supports techniques ou hardware** (micro-ordinateurs, téléphone mobile), **des protocoles et applications software** (TCP-IP, Wi-Fi, Html) et **des services** (e-mail, e-commerce).

**Tableau 4.5 : Opérationnalisation des variables relatives au portefeuille TIC**

<i>Variables</i>	<i>Codes</i>			<i>Indicateurs</i>
<b>L'équipement de votre entreprise</b> <i>Parmi les équipements suivants quels sont ceux que possèdent votre entreprise ?</i>	<b>Non</b>	<b>En projet</b>	<b>Oui</b>	
	Tel1	Tel2	Tel3	Téléphone standard
	Fax1	Fax2	Fax3	Fax
	Cou1	Cou2	Cou3	Courrier
	Vis1	Vis2	Vis3	Visio conférence
	BNet1	BNet2	BNet3	Borne Internet pour les clients
	BInfo1	BInfo2	BInfo3	Borne d'information
	Min1	Min2	Min3	Minitel
	Ofix1	Ofix2	Ofix3	Ordinateur fixe
	GSM 1	GSM 2	GSM3	Téléphone portable professionnel
	Omob1	Omob2	Omob3	Ordinateur portable professionnel
	Pda1	Pda2	Pda3	Agenda électronique (PDA)
	Inter1	Inter2	Inter3	Connexion Internet
	WebM1	WebM2	WebM3	Connexion Internet mobile
	Wfi1	Wfi2	Wfi3	WiFi
	Intra1	Intra2	Intra3	Intranet
	SWeb1	SWeb2	SWeb3	Site Internet
	GRC1	GRC2	GRC3	Logiciel de gestion clientèle (GRC)
	GRP1	GRP2	GRP3	Logiciel de gestion partenarial (GRP)
	Mail1	Mail2	Mail3	Adresse email
<b>Nombre d'ordinateurs</b>		NbrO1		Moins de 5
		NbrO2		Entre 6 et 10
		NbrO3		Plus de 10
<b>Date d'équipement</b>		DEqt1		Moins de 2 ans
		DEqt2		Entre 2 et 4 ans
		DEqt3		Entre 4 et 6 ans
		DEqt4		Au delà de 6 ans
<b>Responsable système informatique</b>		Res1		Un responsable informatique dont c'est la fonction principale
		Res2		La maison mère
		Res3		Un employé de l'entreprise dont ce n'est pas la fonction principale
		Res4		Le dirigeant de l'entreprise
		Res5		Un prestataire extérieur
<b>Zone géographique des fournisseurs TIC</b>		Geo1		Sophia Antipolis et environs
		Geo2		Région PACA
		Geo3		France
		Geo4		Europe
		Geo5		International

**Opérationnalisation du thème 4 : « Utilisation des technologies par les entreprises »**

L'objectif de ce thème est de percevoir les utilisations et les pratiques qui sont faites des technologies par les individus au sein des entreprises. Plus précisément, il s'agit d'étudier les technologies qui sont « *effectivement utilisées et qui correspondent aux caractéristiques spécifiques auxquelles nous faisons appel d'une manière particulière en fonction de nos compétences, de nos activités et notre attention et de nos objectifs* » (Bachelet, 2004, p. 2). La notion d'utilisation est rarement prise en compte lors d'enquêtes quantitatives car il est

difficile de trouver les indicateurs permettant de la mesurer. Afin de partiellement combler ce manque, nous avons retenu trois axes : le premier est relatif à la fréquence d'utilisation des équipements et technologies, le second porte sur l'intensité d'utilisation (la proportion d'employés utilisant cette technologie au sein de l'entreprise) et le troisième concerne les fonctions utilisées. Ainsi pour chaque technologie et pour chacune de leur fonctionnalité, il s'agit de demander **par qui** elles sont utilisées au sein de l'entreprise, à **quelle fréquence** (Souvent, Parfois, Jamais ou En projet) et **pourquoi**.

Afin de mettre en application ces variables relatives aux utilisations des TIC par les entreprises touristiques, nous présentons les indicateurs retenus dans le tableau

**Tableau 4.6 : Opérationnalisation des variables relatives aux « utilisations du portefeuille TIC »**

<i>Variables</i>	<i>Codes</i>				<i>Indicateurs</i>
<b>Fréquence d'utilisation</b>	<b>En permanence</b>	<b>Souvent</b>	<b>Parfois</b>	<b>Jamais</b>	
	Tel4	Tel5	Tel6	Tel7	Téléphone standard
	Fax4	Fax5	Fax6	Fax7	Fax
	Cou4	Cou5	Cou6	Cou7	Courrier
	Vis4	Vis5	Vis6	Vis7	Visio conférence
	BNet4	BNet5	BNet6	BNet7	Borne Internet pour les clients
	BInfo4	BInfo5	BInfo6	BInfo7	Borne d'information
	Min4	Min5	Min6	Min7	Minitel
	Intra4	Intra5	Intra6	Intra7	Intranet
	SWeb4	SWeb5	SWeb6	SWeb7	Site Internet
	GRC4	GRC5	GRC6	GRC7	Logiciel de gestion clientèle (GRC)
	GRP4	GRP5	GRP6	GRP7	Logiciel de gestion partenarial (GRP)
	Wfi4	Wfi5	Wfi6	Wfi7	Wi-Fi
	Ofix4	Ofix5	Ofix6	Ofix7	Ordinateur fixe
	GSM 4	GSM 5	GSM 6	GSM 7	Téléphone portable professionnel
	Omob4	Omob5	Omob6	Omob7	Ordinateur portable professionnel
	Pda4	Pda5	Pda6	Pda7	Agenda électronique (PDA)
	Inter4	Inter5	Inter6	Inter7	Connexion Internet
	WebM4	WebM5	WebM6	WebM7	Connexion Internet mobile
	Mail4	Mail5	Mail6	Mail7	Adresse email
<b>Intensité</b> <i>Proportion des employés qui utilisent les TIC</i>	<b>Totalité</b>	<b>Majorité</b>	<b>Minorité</b>	Personne	
	Tel4	Tel5	Tel6	Tel7	Téléphone standard
	Fax1	Fax2	Fax3	Fax3	Fax
	Cou	Cou	Cou	Cou	Courrier
	Min	Min	Min	Min	Minitel
	Ofix	Ofix	Ofix	Ofix	Ordinateur fixe
	Tel	Tel	Tel	Tel	Téléphone portable professionnel
	Omob	Omob	Omob	Omob	Ordinateur portable professionnel
	Inter	Inter	Inter	Inter	Connexion Internet
	WebM	WebM	WebM	WebM	Connexion Internet mobile
	Mail	Mail	Mail	Mail	E-mail
<b>Fonctionnalités</b>	<b>Souvent</b>	<b>Parfois</b>	<b>Jamais</b>	Projet	
	Com1	Com2	Com3	Com4	Communiquer par email
	Ech1	Ech2	Ech3	Ech4	Echanger des données
	Rech1	Rech2	Rech3	Rech4	Rechercher des informations
	Veil1	Veil2	Veil3	Veil4	Pratiquer une veille régulière
	Mailing1	Mailing2	Mailing3	Mailing4	Envoyer des e-mailing aux clients
	Mark1	Mark2	Mark3	Mark4	Faire du e-marketing
	Chat1	Chat2	Chat3	Chat4	Communiquer par chat, forum avec les clients
	Resa1	Resa2	Resa3	Resa4	S'occuper des réservations
	ECom1	ECom2	ECom3	ECom4	Faire du e-commerce
	Promo1	Promo2	Promo3	Promo4	Offres de dernière minute, des promotions
	Recrut1	Recrut2	Recrut3	Recrut4	Recruter
	TelC1	TelC2	TelC3	TelC4	Appeler vos clients
	TelP1	TelP2	TelP3	TelP4	Appeler vos collaborateurs
	eMM1	eMM2	eMM3	eMM4	Envoyer et réceptionner des e-mails
	SMS1	SMS2	SMS3	SMS4	Envoyer et réceptionner des SMS aux clients
<b>Freins à utiliser les TIC</b>		FRIN1			Coût trop élevé des technologies
		FRIN2			Décalage des offres technologiques avec les besoins de l'entreprise
		FRIN3			Incertitude liée à la rentabilité de l'investissement
		FRIN4			Manque d'informations sur les technologies
		FRIN5			Manque de formations du personnel
		FRIN6			Craintes des pannes potentielles
		FRIN7			Faible intérêt pour le client
		FRIN8			Manque d'utilité pour votre entreprise
<b>Motivations internes à utiliser les TIC</b>	(Mot1) Aspects pratiques ;				(Mot2) Baisse des coûts ;
	(Mot3) Permet d'accéder à de nouveaux marchés ;				(Mot4) Réduction des intermédiaires ;
	(Mot5) Obligation pour l'avenir,				(Mot6) Gain de temps

### Opérationnalisation du thème 5 : « L'environnement de l'entreprise et les changements dans les relations externes »

L'environnement de l'entreprise que nous envisageons dans notre enquête constitue la fraction du contexte de la structure organisationnelle qui est externe à l'entreprise, c'est-à-dire les relations qu'entretient l'organisation avec l'extérieur. Les caractéristiques de l'environnement ont été appréhendées au travers d'échelles d'attitudes et de relations. Nous proposons d'étudier l'environnement de l'entreprise selon deux angles : le premier concerne les relations avec les clients, le second porte sur les relations concurrentielles.

Le développement de ce thème vise à décrire les relations qu'entretiennent principalement les entreprises avec **leurs clients** et les changements qu'ont pu induire les TIC sur cette relation. Les premières variables présentées dans le questionnaire concernent les relations avec les clients ainsi que les canaux de communication utilisés en conséquence. La mise en place de nouvelles solutions informatiques dans la gestion de la relation client (comme des solutions CRM (*Consumer Relationship Management*)) contribue à transformer l'organisation de l'entreprise tout entière et impose des modifications structurelles, de compétences et de comportements. Les variables utilisées afin de révéler ces changements concernent les modalités de réservation, la personnalisation des prestations, l'offre de nouveaux services, l'augmentation de la gamme de produits et une relation avec plus ou moins de contact direct. Le tableau 4.7 les présente.



**Tableau 4.7 : Opérationnalisation des variables relatives aux « relations externes »**

Variables		Codes		Indicateurs			
Qualité de la relation		Qual1		La réactivité, la rapidité			
		Qual2		Le suivi dans le temps des clients			
		Qual3		Les compétences des personnes en contact avec les clients			
		Qual4		L'offre produit			
		Qual5		Le niveau d'information délivré			
Forme privilégiée de communication avec le client		ComC1		Le contact direct			
		ComC2		Le téléphone			
		ComC3		L'e-mail			
		ComC4		Les sites Internet			
		ComC5		Le courrier postal			
		ComC6		Le SMS			
Type de clientèle		Cli1		Majorité de clients d'affaires			
		Cli2		Clientèle d'affaire et de loisirs dans les mêmes proportions			
		Cli3		Majorité de clients de loisirs			
Changements dans les relations clients							
Changements organisationnels ?		Les TIC en sont-elles la cause ?			Conséquences de ces changements...		
Non	Oui	Oui	Non	En partie	Compé-tences =	Compé-tences ≠	
MCD1	MCD2	MCD3	MCD4	MCD5	MCD6	MCD7	Des relations clients avec moins de contacts directs
Gam1	Mgt2	Mgt3	Mgt4	Mgt5	Mgt6	Mgt7	L'augmentation de la gamme de produits
Q+1	Q+2	Q+3	Q+4	Q+5	Q+6	Q+7	L'amélioration de la qualité des produits
PP1	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6	PP7	La personnalisation des prestations
MRe1	MRe2	MRe3	MRe4	MRe5	MRe6	MRe7	La modification des modalités de réservation
NS1	NS2	NS3	NS4	NS5	NS6	NS7	L'offre d'un nouveau service (alerte par SMS, etc.)

Les TIC contribuent également à transformer la manière dont les acteurs économiques entrent en relation et se coordonnent (Caby et *al.*, 1999). En ce qui concerne **les relations interentreprises**, ce point vise donc à décrire d'une part les relations qu'entretiennent les entreprises entre elles et les changements qu'auraient pu occasionner les TIC dans les relations interentreprises. Il s'agit ici de mettre en œuvre des variables permettant d'identifier la concurrence que se livrent les entreprises ainsi que les types de partenariats qu'elles entreprennent. La transformation des relations entre organisations s'accompagne de réorganisation des secteurs et de nouvelles articulations entre les différentes activités intervenant dans le processus productif. C'est à travers des variables (figurant dans le tableau), telles que le développement d'alliance stratégique, l'intégration de nouvelles activités, la création de marchés, les relations avec les fournisseurs et concurrents, que nous abordons ce dernier thème.

**Tableau 4.8 : Opérationnalisation des variables relatives aux « changements dans les relations externes » (relations interentreprises)**

Variables					Codes		Indicateurs	
Relations concurrentielles					RC1	... sur la qualité des produits ou des prestations		
					RC2	... sur les prix		
					RC3	... sur l'innovation		
					RC4	... sur les délais		
Changements dans les relations concurrentielles								
Changements organisationnels ?		Les TIC en sont-elles la cause ?			Conséquences de ces changements...			
Non	Oui	Oui	Non	En partie	Compé- tences =	Compé- tences ≠		
NR1	NR2	NR3	NR4	NR5	NR6	NR7	Créer de nouvelles relations avec vos concurrents	
AS1	AS2	AS3	AS4	AS5	AS6	AS7	Développer des alliances stratégiques	
NA1	NA2	NA3	NA4	NA5	NA6	NA7	Intégrer une nouvelle activité	
NM1	NM2	NM3	NM4	NM5	NM6	NM7	Créer un nouveau marché ou niche	
NF1	NF2	NF3	NF4	NF5	NF6	NF7	Créer de nouvelles relations avec la filiale	
Raisons externes du choix des d'équipements					RE1	Pression accrue de la concurrence		
					RE2	Incertitude sur les marchés		
					RE3	Contraintes imposées par les clients		
					RE4	Contraintes imposées par les fournisseurs, sous-traitants ou prestataire de services		
					RE5	Contraintes de réglementation administrative (imposées par une opération de fusion, d'acquisition ou de cession, décidées par l'actionnariat ou le groupe)		

### 2.1.2.2. La fiabilité et la validité de la recherche

La démarche de recueil et de traitement des données doit s'assurer que les outils reflètent avec exactitude et assurance la réalité recherchée. Pour cela, la fiabilité et la validité sont deux critères essentiels dans l'instrumentation de la recherche.

**La fiabilité** cherche à démontrer que l'opération de recherche conduite par un autre chercheur utilisant les mêmes outils pour le même sujet, produirait les mêmes résultats. Outre les précautions à prendre pour respecter un même protocole d'enquête, nous avons utilisé principalement deux instruments de mesure afin d'évaluer la consistance interne<sup>153</sup>. Cette mesure part de l'idée selon laquelle « *les énoncés utilisés pour mesurer un construit ne sont qu'un échantillon de tous les énoncés possibles pouvant mesurer ce construit* » (Perrien et al., 1984, p. 176). Nous avons mesuré la consistance interne par la corrélation entre les énoncés grâce à **l'alpha de Cronbach** (notamment à partir de SPSS<sup>154</sup>). La règle de lecture est la suivante : si l'alpha de Cronbach d'un ensemble d'items est suffisamment proche de 1, alors

<sup>153</sup> Il existe principalement quatre techniques afin d'évaluer ou d'améliorer la fiabilité des instruments de mesures : la mesure de la consistance interne, la technique du « split-half », la méthode du « test-pretest » et la méthode des formes multiples.

<sup>154</sup> Dans le menu Analyse de SPSS, Positionnement et Analyse de fiabilité.

la mesure est fiable. Nous éliminerons des échelles générales les items n'ayant pas une corrélation supérieure à 0,50 avec le score global. Le niveau que doit atteindre le coefficient alpha doit se situer pour Perrien et *al.* (1984), entre 0,50 et 0,60 pour une recherche exploratoire avec un maximum de 0,80 et d'au moins 0,90 pour des recherches appliquées (confirmatoire).

**La validité** repose sur la notion de concept<sup>155</sup> et consiste à savoir si la mesure utilisée traduit parfaitement le concept étudié. Le problème est que les concepts sont parfois abstraits et difficilement mesurables de manière brute. Par exemple, l'environnement d'une entreprise touristique est un concept large qui se concrétise par des manifestations, des perceptions interprétées par le chercheur. L'utilisation de ce concept nous a poussé à utiliser des définitions strictes afin de ne pas rendre flou l'objet théorique que l'on veut cerner. Le questionnaire devant être également bref et concis pour assurer un taux de retour satisfaisant, nous avons été contraint de privilégier certaines variables à nos yeux significatives. Afin de déterminer les critères et modalités correspondant le mieux aux concepts étudiés, nous nous sommes inspirés des variables retenues dans d'autres enquêtes quantitatives telles que celles de Mintzberg (1982) et Kalika (1995). Ainsi, afin de limiter le risque, il est nécessaire de procéder à un dimensionnement. Ce dernier est une technique consistant à décomposer le concept en différentes facettes ou composantes essentielles, à partir desquelles nous définissons les variables.

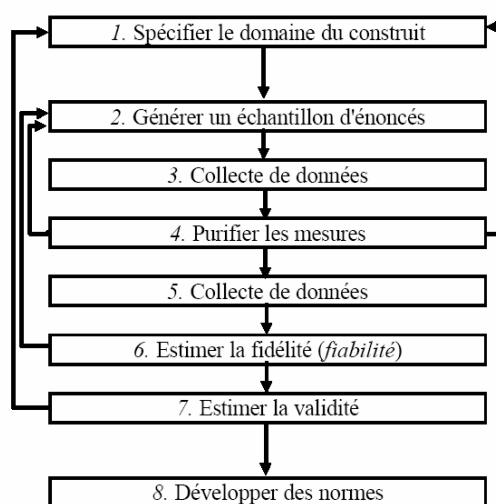
Nous nous sommes concentré sur la validité de contenu qui tente de savoir si les instruments utilisés sont représentatifs de ce qui va être mesuré. Perrien et *al.* (1984) notent qu'il n'existe pas d'indices pour s'assurer de la validité du contenu. Il s'agira d'effectuer une démarche méthodologique permettant de respecter l'obtention de cette validité qui se détermine *a priori*. Elle repose sur l'intersubjectivité au sein d'une même communauté de recherche. Cette validité repose sur une confrontation des vues du chercheur avec d'autres avis.

Churchill (1979) propose un processus permettant de tendre vers des mesures justes, précises et cohérentes, proches de la « valeur vraie ». La figure suivante présente le paradigme de Churchill (1979).

---

<sup>155</sup> Les concepts sont une représentation commune de construits théoriques souvent non observables directement (Gueguen, 2001).

Figure 4.7 : les huit étapes du paradigme de Churchill (1979)



Source : Perrien et al. (1984, p. 196)

Applicable à tous les construits utilisés dans la recherche, ce processus met en œuvre différentes étapes qui sont liées. C'est le modèle que nous avons choisi de suivre afin de nous assurer de la fidélité et de la validité de la recherche. **Dans un premier temps**, nous avons spécifié le construit que l'on cherche à mesurer. C'est ainsi qu'une définition claire et précise de nos concepts a été utilisée afin d'en délimiter précisément les frontières. Pour ce faire, nous avons utilisé les travaux antérieurs abordant le sujet. **Dans un second temps**, nous avons mis au point les instruments de mesures en identifiant les diverses échelles, traditionnellement utilisées, permettant d'évaluer le phénomène. Par exemple, la notion de configuration organisationnelle est habituellement mesurée selon les items de Mintzberg (1978) que nous avons repris dans l'enquête. La difficulté réside dans l'absence de consensus flagrant quant à l'utilisation d'une de ces échelles. Nous avons dû trancher afin de retenir les dimensions les plus pertinentes. Pour ce faire nous avons eu recours à l'avis de groupes d'experts composés principalement de professionnels qui nous ont aidés à choisir les items appropriés pour notre étude. **Dans un troisième temps**, il s'agit de collecter des données permettant de tester les instruments retenus. Pour cela, nous avons réalisé une dizaine d'entretiens semi-directifs afin de tester les instruments de mesure. Cette étape est étroitement liée avec la quatrième qui a eu pour objectif de « purifier » les instruments de mesure tant à l'aide de l'analyse de la consistance interne (évaluer la cohérence inter-items), que de l'utilisation de l'analyse factorielle (évaluer le nombre de dimensions du construit). **L'étape suivante** a été l'administration finale du questionnaire auprès de l'échantillon retenu. A l'issue de ce point,

nous avons de nouveau jugé la fidélité afin d'évaluer le degré de concordance des items avec les scores obtenus. Enfin, **la dernière étape** a consisté à développer des normes qui nous ont permis de classer les éléments de l'échantillon et de mener une comparaison entre certaines entreprises et les résultats généraux.

## **2.2. Mise en œuvre du questionnaire**

Après avoir décrit notre instrumentation des concepts retenus dans une démarche hypothético-déductive, nous présentons les éléments permettant la mise en œuvre de l'enquête. La première étape consiste à délimiter la population que l'on souhaite interroger (2.2.1.) afin de déterminer l'échantillon le plus représentatif possible. La seconde étape se concentre sur le mode d'administration du questionnaire<sup>156</sup> (2.2.2.). Celui-ci a fait l'objet d'un arbitrage entre le temps requis pour la réalisation de l'enquête et les coûts d'envoi et de retour. Enfin, par souci de synthèse des différentes étapes et tâches réalisées, nous présenterons le calendrier de l'enquête (2.2.3.)

### **2.2.1. Le choix et la détermination de la population**

Nous présentons ici les différents éléments relatifs à la constitution de la population étudiée, à savoir les entreprises touristiques. Nous nous sommes interrogé en premier lieu sur la délimitation de la population (2.2.1.1.) pour pouvoir constituer une base de données (2.2.1.2.). Une fois ces deux premières étapes franchies, nous avons entamé le processus d'échantillonnage (2.2.1.3.).

#### **2.2.1.1. La nature de la population de référence**

Giannelloni et Vernet (2001) soulignent que l'investigation quantitative se réfère toujours à une population pour désigner l'ensemble des individus dont on cherche à déterminer une ou plusieurs caractéristiques. La première interrogation concerne la nature de la population que l'on souhaite interroger. Conformément aux préconisations de Giannelloni et Vernet (2001), nous nous sommes attaché à prendre en compte quatre critères de sélection de notre population :

- Le premier consiste à définir l'unité d'échantillonnage. Nous avons mis en évidence dans notre chapitre 1, qu'il était difficile de délimiter de façon homogène les activités et les entreprises touristiques. Notre recherche nous a conduit à retenir comme population de

---

<sup>156</sup> Le lecteur pourra prendre connaissance du questionnaire papier et version électronique ainsi que de la lettre d'accompagnement en annexes 4.1, 4.2, 4.3.

l'enquête, parmi les entreprises caractéristiques du tourisme au sens de l'Organisation Mondiale du Tourisme, des entreprises provenant d'activités intervenant en amont et en aval du processus de production du produit touristique et dont la sensibilité aux flux touristiques était la plus importante ;

- Le second critère consiste à choisir les éléments de l'unité d'échantillonnage qui sont interrogés (individus) ou qui font l'objet de l'enquête (objets). Les personnes interrogées sont les directeurs des organisations. Le courrier leur est directement adressé même si nous sommes conscients que les répondants peuvent être des employés de la structure ;
- Le troisième est un critère géographique. Dans notre cas, nous nous sommes concentré sur les entreprises des Alpes-Maritimes, dans la mesure où l'étude provient d'un besoin et d'une demande du CRT Riviera Côte d'Azur et de la Telecom Valley, implantés dans les Alpes-Maritimes ;
- Le quatrième est un critère temporel qui peut consister par exemple, à ne sélectionner que les entreprises (ou individus, ou produits) installées dans une région depuis plus de deux ans. Nous avons délibérément fait le choix de ne pas limiter notre enquête à ce critère temporel en raison de deux éléments : le premier est que l'âge de l'entreprise considérée peut être une variable explicative du choix ou non d'un portefeuille TIC, et le second est que cela aurait fortement réduit notre population initiale.

#### **2.2.1.2. Constitution de la base de données**

Une liste de notre population a pu être constituée à partir de trois sources d'information :

- Une demande à la préfecture des Alpes-Maritimes : celle-ci nous a permis d'obtenir l'inventaire de toutes les agences de voyage et succursales du département ;
- Le Comité Régional du Tourisme Riviera Côte d'Azur a également contribué à la constitution de la liste des Hôtels, Résidences de Tourisme, Centres de Vacances et des Offices de Tourisme ;
- La liste a été enrichie à partir des données des bases telles que Kompass<sup>157</sup>, Diane<sup>158</sup> et les pages jaunes de France Telecom.

Au total, notre population se compose de 1407 entreprises. Le tableau 4.9. présenté ci-dessous indique les activités prises en compte dans la population.

<sup>157</sup> Kompass France, filiale de Pages Jaunes est un annuaire d'entreprises. Il met à la disposition des professionnels une base de données d'1.8 millions d'entreprises dans le monde et 160 000 établissements en France, classés selon une nomenclature unique de 52 000 produits et services disponibles sur Internet, Extranet, CD-Roms et annuaires imprimés.

<sup>158</sup> Diane est un logiciel d'annuaires d'entreprises comportant une base d'informations sur 920 000 entreprises françaises.

**Tableau 4.9. : Activités constituant la population**

Hôtels et établissements assimilés	Agences de voyage et activités assimilées	Services d'informations touristiques
Hôtels	Distributeurs indépendants	Offices de Tourisme
Campings	Réseaux volontaires de distribution	Syndicats d'initiative
Résidences de tourisme	Réseaux intégrés de distribution	
Villages Vacances	Producteurs	
Gîtes de France	Tourisme d'accueil	
Centres Jeunes	Producteurs de groupe et voyages	
Refuges/Gîtes de montagne	spécifiques	

### 2.2.1.3. Le processus d'échantillonnage

Le processus d'échantillonnage consiste, dans un premier temps, à déterminer la taille minimum de l'échantillon que l'on veut étudier afin de s'assurer que ce dernier est bien représentatif de la population. Dans un second temps, il s'agit de rechercher la méthode la plus adéquate pour composer notre échantillon. Dans notre cas, nous avons employé une méthode non probabiliste des quotas.

#### Détermination de la taille de l'échantillon

La difficulté d'interroger l'ensemble des individus qui composent une population est communément admise. La première erreur à éviter est de penser que plus la taille de l'échantillon est grande et plus les résultats sont précis. Multiplier le nombre d'individus à interroger rend l'enquête plus complexe. De plus, cela ne permet d'améliorer la qualité des informations que de manière limitée, comparaison faite avec l'augmentation du coût de l'étude. Ainsi, déterminer la taille de l'échantillon revient à estimer la taille minimale requise pour obtenir des résultats avec un degré de confiance<sup>159</sup> satisfaisant. La question qui se pose alors est de savoir comment sélectionner une partie de la population globale de manière que les conclusions puissent être généralisées à l'ensemble de la population de départ. En d'autres termes, il convient de se demander « *combien d'individus doit-on interroger ?* ».

Pour répondre à cette question, deux grandes familles de méthodes de tirage<sup>160</sup> sont à la disposition du chercheur : les méthodes aléatoires ou probabilistes et les méthodes empiriques ou non probabilistes. Les méthodes aléatoires reposent sur le principe que les éléments figurant dans l'échantillon sont choisis au hasard. *A contrario*, pour les méthodes empiriques, les éléments de l'échantillon sont choisis délibérément en fonction de critères préalablement

<sup>159</sup> Lorsque l'on veut obtenir la valeur d'un paramètre, il existe une certaine probabilité pour que la valeur exacte de ce paramètre se trouve à l'intérieur d'un intervalle autour de la valeur estimée. Le degré de confiance (encore appelé « intervalle » ou « coefficient de sécurité ») représente cet intervalle qui donne une idée de la précision de l'estimation obtenue.

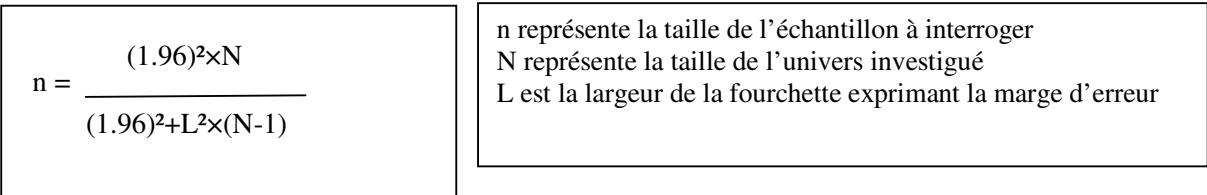
<sup>160</sup> Les méthodes de tirages ou méthodes de sondages sont des méthodes statistiques permettant « *de sélectionner un échantillon qui assure la meilleure précision possible des résultats à moindre coût* » (Evrard et al., 2003, p. 193-194).

définis. L'intérêt de déterminer un bon échantillon repose sur les conclusions que le chercheur peut tirer de son observation par une inférence statistique<sup>161</sup>. Il faut *a priori* pouvoir estimer la taille de l'échantillon pour qu'il soit représentatif de la population.

Dans cette perspective, deux éléments doivent être pris en compte : le niveau de confiance et la marge d'erreur que l'on s'autorise. La première hypothèse est le niveau de confiance qui correspond au degré de précision associé aux estimations établies à partir de l'échantillon. Il dépend notamment de la méthode d'échantillonnage et de la taille de l'échantillon. Le niveau de confiance qui est retenu conventionnellement est fixé à 95%. Ce pourcentage signifie que l'échantillon représente les mêmes caractéristiques que la population, à 5% près. La seconde hypothèse est la marge d'erreur que l'on s'octroie.

Pour calculer la taille de l'échantillon, les études statistiques se basent généralement sur la **Loi de Bernoulli**, détaillée ci-dessous (cf. figure 4.8.).

**Figure 4.8 : La loi de Bernoulli**



**Tableau 4.10 : Taille de l'échantillon en fonction de la marge d'erreur**

	Largeur de la fourchette L		
Univers N : 1407	10%	11%	12%
Taille de l'échantillon n	301	259	224

Ainsi, nous devons étudier un minimum de 224 questionnaires exploitables pour avoir une représentativité correcte de la population totale. Les enquêtes quantitatives s'accordent généralement sur un résultat d'erreurs au-dessus et au-dessous de la valeur comprise entre 5% et 6% (soit une fourchette entre 10% et 12%).

<sup>161</sup> Les méthodes d'inférence statistique permettent de faire certaines affirmations concernant les caractéristiques d'une population à partir d'observations réalisées dans un échantillon.



### Composition de l'échantillon et méthode employée

Etant donné que notre population cible est constituée d'entreprises très hétérogènes, il nous faut retrouver dans l'échantillon cette caractéristique. Une fois que nous avons estimé le nombre de retours minimums nécessaires à une bonne représentation de la population de base, nous devons choisir une méthode de sondage. Toute la difficulté réside dans le choix de la méthode. Nous avons une liste exhaustive de la population à étudier et également des informations sur la structure de cette population. Ces indications nous permettent de subdiviser la population en six groupes homogènes de taille différente (Hôtellerie, Hôtellerie de plein air, Résidence de tourisme, Petite structure d'hébergement non classée, Agences de voyage et Office de tourisme). La création de groupes vise à rendre la stratégie d'échantillonnage plus efficace.

Le critère retenu pour segmenter la population est l'activité de l'entreprise. Comme nous l'avons vu précédemment, nous avons constitué la population de base (entreprises de tourisme des Alpes-Maritimes) grâce à l'agrégation de plusieurs activités de natures et de logiques productives différentes. Ainsi, le fait de pouvoir segmenter la population à partir d'un critère ou de plusieurs, définis *a priori*, nous laisse le choix entre deux méthodes, la méthode des quotas et la méthode stratifiée. Nous exposons dans le tableau 4.11, les sept points essentiels des deux méthodes, à savoir : la base de sondage, la taille de l'échantillonnage, la classification, le processus de collecte de l'information, le taux de retour, les principales caractéristiques et les critiques de la méthode.

**Tableau 4.11 : Méthodes d'échantillonnage envisagées**

	Méthodes d'échantillonnage envisagées	
	Méthodes non probabilistes Méthode des quotas	Méthodes probabilistes Méthodes stratifiées
<b>Base de sondage</b>	Ne nécessite pas l'existence d'une base de sondage	Besoin d'une base de sondage définie
<b>Taille de l'échantillon</b>	Par convenance, la plupart des études sur le consommateur étudient 300 individus	La taille de l'échantillon est déterminée à la suite de considérations sur le niveau de précision souhaité
<b>Classification</b>	Définir des quotas revient à définir une stratification multiple sur la population. Nécessite une description (informations statistiques) de l'univers enquêté	Utilisées lorsque les variables étudiées présentent une dispersion forte dans la population. Besoin d'informations pour réaliser une partition de la population en différentes strates
<b>Processus de collecte de l'information</b>	L'enquêteur trouve lui-même au hasard ses unités de sondage sous contrainte de devoir respecter une certaine distribution	Tirage aléatoire des unités de sondage
<b>Taux de retour</b>	L'enquêteur doit poursuivre les interviews jusqu'à obtenir son quota par classe, par un choix raisonné	L'enquêteur réalise un tirage aléatoire sans remise afin d'atteindre la taille requise de l'échantillon. (intra strates)
<b>Principales caractéristiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pas de base de sondage</li> <li>▪ Si une personne ne répond pas, on demande à quelqu'un d'autre appartenant aux caractéristiques de la strate de répondre</li> <li>▪ Méthode moins coûteuse que la méthode stratifiée</li> <li>▪ Facilement mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besoin d'une base de sondage</li> <li>▪ Une fois que l'échantillon d'une strate est déterminé de manière aléatoire ce sont ces personnes précisément qui doivent être interrogées (revenir jusqu'à 3 ou 4 fois)</li> <li>▪ La stratégie d'échantillonnage est plus efficace</li> <li>▪ Elle permet de réduire la taille de l'échantillon</li> <li>▪ Permet une inférence statistique</li> </ul>
<b>Critiques de la méthode</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Création de biais</li> <li>▪ Ne permet pas <i>a priori</i> l'inférence statistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coûteuse</li> <li>▪ Compliquée à mettre en place</li> </ul>

**La méthode stratifiée** consiste à segmenter la population à partir d'un ou plusieurs critères définis *a priori*. Elle est dite « probabiliste » ou « aléatoire ». Toutes les méthodes d'échantillonnage aléatoire supposent l'existence d'une base de sondage<sup>162</sup> à partir de laquelle on tire aléatoirement (mais avec probabilité connue) un échantillon dont la taille a été déterminée en fonction du niveau de précision souhaité. Royer et Zarlowski (2003) expliquent que « *cette méthode repose sur l'hypothèse selon laquelle il existe une corrélation entre le phénomène étudié et les critères retenus pour segmenter la population* » (*ibidem*, p. 194).

De manière générale, lorsqu'une caractéristique de la population varie d'une unité à l'autre, il est nécessaire d'avoir un échantillon plus grand pour obtenir une estimation plus fine. Si chaque individu inclu dans une population avait une même caractéristique (par exemple, même revenu, il suffirait alors d'un échantillon composé d'une seule unité pour obtenir une estimation précise du revenu moyen des individus de cette population. Grâce à la

<sup>162</sup> Une base de sondage constitue une liste exhaustive de la population de base ou de ses sous-populations.

stratification, il est possible de créer des strates à l'intérieur desquelles des unités ont des caractéristiques similaires et qui diffèrent considérablement de celles d'unités incluses dans d'autres strates. Cette stratification permet de réduire l'échantillon tiré dans chaque strate afin d'obtenir une estimation précise.

**La méthode de quotas** est l'une des formes les plus courantes d'échantillonnage non probabiliste. Cette méthode vise à confectionner une maquette de la population étudiée à partir de la distribution, connue dans la population, de quelques caractéristiques supposées liées aux variables étudiées. Elle s'effectue jusqu'à ce qu'un nombre précis d'unités (de quotas) correspondent à diverses sous-populations. Deux types de procédures de sélection des éléments de l'échantillon peuvent être employés pour la méthode des quotas. La première consiste à remplir les quotas en fonction des opportunités qui se présentent. Le choix des personnes à interroger est laissé à l'initiative de l'enquêteur sous réserve qu'il respecte la répartition fixée. Puisqu'il n'existe aucune règle ne régissant la façon dont il faut s'y prendre pour remplir ces quotas, l'échantillonnage par quotas est réellement un moyen de satisfaire aux objectifs en matière de taille d'échantillon pour certaines sous-populations. La seconde est une méthode se rapprochant des méthodes aléatoires. Royer et Zarlowski (2003) expliquent que la procédure de sélection consiste à choisir au hasard un premier élément de la liste, puis à parcourir de manière systématique jusqu'à ce que le nombre de réponses souhaité soit atteint.

Après avoir pris connaissance des différentes méthodes d'échantillonnage, nous avons recoupé ces informations avec les contraintes du terrain. Nous exposons dans le tableau ci-après (cf. tableau 4.12), le cheminement qui nous a conduit, à partir du terrain, à choisir la méthode d'échantillonnage la plus adéquate.

**Tableau 4.12 : Déroulement dans les faits du processus d'échantillonnage**

<b>Déroulement dans les faits du processus d'échantillonnage</b>	
<b>Base de sondage</b>	Nous avons un nombre fini d'individus dans la population (1 407)
<b>Taille de l'échantillon</b>	Nous avons déterminé la taille de l'échantillon selon la Loi de Bernoulli
<b>Classification</b>	Population constituée d'entreprises hétérogènes pouvant être regroupées en classes homogènes. Nous connaissons les proportions composant la population
<b>Processus de collecte de l'information</b>	Tous les individus de la population sont contactés, ils ont tous une chance égale de répondre au questionnaire
<b>Question :</b> Est-ce que le simple fait que certaines personnes ayant reçu le questionnaire répondent au questionnaire sans intervention de l'enquêteur, peut être considéré comme un processus aléatoire ? → l'éventualité d'une sélection de l'échantillon corrélée aux variables mesurées (« seules les personnes intéressées par les technologies répondraient à l'enquête »). [On pense à une méthode des quotas inter strates]	
<b>Taux de retour</b>	En fonction du taux de retour, il conviendra peut être d'effectuer des relances afin d'atteindre une bonne représentation des différentes classes et afin d'avoir la taille minimum de l'échantillon
<b>Donc la méthode choisie est celle des quotas</b>	

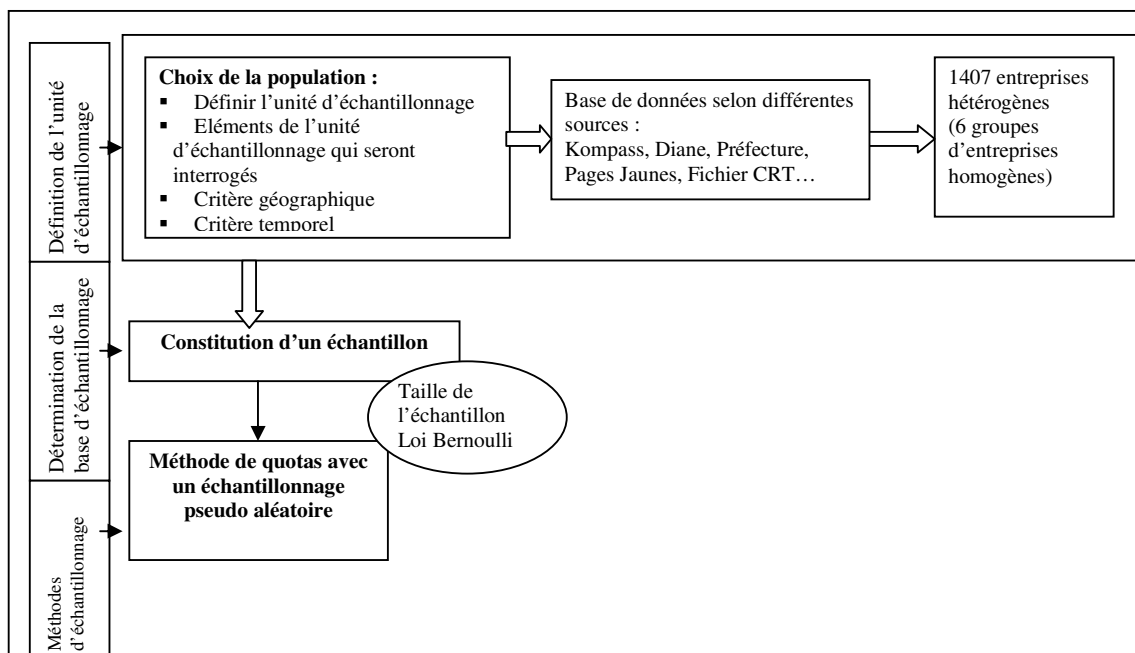
La méthode des quotas est alors privilégiée car elle permet d'avoir un échantillon représentatif de la population mère sur certains critères. Le choix d'une taille d'échantillon pour la méthode des quotas est fonction du budget et du temps disponibles pour la réalisation de l'enquête. La précision des estimations augmente lorsque les éléments sont homogènes à l'intérieur d'une même strate, et très hétérogènes d'une strate à l'autre. Nous avons opté pour une méthode par quotas avec une sélection de l'échantillon pseudo aléatoire. Nous combinons les avantages des méthodes aléatoires (taille réduite de l'échantillon et précision des estimations) avec les facilités d'exploitation des méthodes de quotas. Cette méthode permet de limiter les biais de sélection potentiels, en restreignant la part de subjectivité du chercheur dans la sélection de l'échantillon et en défendant une rigueur de la représentativité. Le tableau 4.13 indique en fonction de la taille de l'échantillon, la taille des différentes strates.

**Tableau 4.13 : Taille requise pour chaque strate en fonction de la taille de l'échantillon**

	<b>Population de base</b>	<b>Echantillon fourchette 10%</b>	<b>Echantillon fourchette 11%</b>	<b>Echantillon fourchette 12%</b>
<b>Hôtels</b>	708	151	130	113
<b>Campings</b>	108	23	20	17
<b>Résidences de Tourisme</b>	126	27	23	20
<b>Villages de Vacances</b>	32	7	6	5
<b>Centres Jeunes</b>	31	7	6	5
<b>Agences de Voyage</b>	298	64	55	47
<b>Offices de Tourisme</b>	104	22	19	17
<b>Total Entreprises</b>	<b>1 407</b>	<b>301</b>	<b>259</b>	<b>224</b>

A partir de la figure 4.9, nous résumons notre démarche depuis le choix de la population jusqu'à la méthode de sondage choisie.

**Figure 4.9 : Les différentes étapes d'élaboration de la méthode de sondage**



### 2.2.2. L'administration du questionnaire

Nous présentons tout d'abord les différentes méthodes de recueil de données à la disposition du chercheur (2.2.3.1.). Puis, après avoir évalué les avantages et les inconvénients de chacune d'entre elles, nous exposons celle que nous avons adoptée (2.2.3.2).

#### 2.2.2.1. Les modes de recueil de données à la disposition du chercheur

Le choix du mode de recueil des données est étroitement lié à la population que l'on cherche à interroger, du lieu où elle se situe, de son nombre, de sa structure, de la durée du questionnaire et des contraintes de coûts. Le bon choix du mode de recueil des informations est essentiel pour garantir un taux de retour satisfaisant et pour limiter les erreurs de mesure. Cinq principaux types d'enquêtes peuvent être employés : le face à face, le téléphone, le courrier postal, l'enquête en ligne et l'enquête externe. Le tableau 4.14. présente une synthèse des différents modes de recueil des données, ainsi que leurs avantages et inconvénients.

**Tableau 4.14 : Différents modes de recueil de données**

Types d'enquête	Description	Avantages	Limites
<b>Enquête face à face</b> (Administré)	Interview s'effectue en contact direct avec l'enquêté, dans la rue, au domicile, sur prise de rendez-vous ou sur un site particulier comme la sortie de caisse d'un super marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maîtrise de la séquence des questions</li> <li>▪ La relation directe est plus qualitative et permet de recueillir des informations plus approfondies</li> <li>▪ Maîtrise de l'identité de la personne interrogée</li> <li>▪ Utilisation du système CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prend du temps et le coût est proportionnel à la distance</li> <li>▪ Dispersion géographique limitée</li> </ul>
<b>Enquête par téléphone</b> (Administré)	Interview s'effectue par téléphone (Le questionnaire doit être court une vingtaine de questions maximum)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maîtrise de la séquence des questions</li> <li>▪ L'enquête téléphonique est rapide</li> <li>▪ Le coût est proportionnel à la distance</li> <li>▪ Forte dispersion géographique possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'obtention des numéros de téléphone est souvent un chemin semé d'embûches</li> </ul>
<b>Enquête par voie postale</b> (Auto-administré)	Envoi en masse de courrier postaux contenant une lettre expliquant le but de l'étude et le questionnaire (La lettre d'accompagnement est essentielle et contribue au bon taux de retour. Il est nécessaire de confirmer la confidentialité des données)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possibilité d'une forte dispersion géographique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le taux de non-réponses est élevé</li> <li>▪ Pas de maîtrise de la dynamique du questionnaire</li> <li>▪ On ne sait pas qui répond</li> <li>▪ Aucune information supplémentaire</li> </ul>
<b>Enquête en ligne</b> (Auto-administré)	<p><b>Par e-mail :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- soit création d'un questionnaire au format ASCII que l'on envoie par e-mail à un mailing. Le répondant répond en saisissant ses réponses dans les espaces prévus et en cliquant sur la touche de réponse, le questionnaire est directement retourné à l'émetteur.</li> <li>- soit création d'un questionnaire format Word, que l'on envoie en pièce attachée par e-mail au mailing. Après avoir saisi leur réponse les répondants retournent le questionnaire en fichier attaché à l'émetteur.</li> </ul> <p><b>Sur le Web :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- création d'un formulaire au format HTML, publication du questionnaire via Internet ou Intranet ; envoi de l'adresse du site contenant le formulaire aux interviewés qui peuvent y répondre directement en ligne puis en cliquant sur l'onglet « Envoyer », le questionnaire est directement envoyé au récepteur.</li> </ul> <p>Un sas permet de filtrer et de contrôler les questionnaires avant la phase de traitement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permet de mettre en forme un nombre important de questions, la présentation donne le sentiment d'avoir à répondre à peu de questions.</li> <li>▪ Une certaine souplesse existe grâce aux questions filtres et à des sauts automatiques</li> <li>▪ Le dépouillement est très rapide</li> <li>▪ La méthode est peu coûteuse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problème de représentativité de l'échantillon</li> <li>▪ Base de données e-mail difficile à se procurer</li> </ul>
<b>Enquête externe</b>	Questionnaire rempli par l'enquêteur sans qu'il interroge les acteurs, observation du terrain		

*Source : adapté de Baumard et al. (1999)*

### **2.2.2.2. Le choix des modes de recueil de données pour notre enquête**

Nous avons fait le choix de plusieurs modes de collecte d'informations afin d'accroître le taux de retour. Notre choix s'est tout d'abord porté sur un mode auto administré, plus économique qu'un questionnaire administré. Nous avons réalisé un questionnaire version papier sur 5 pages (recto verso) comprenant 25 questions et accompagné d'une lettre du Directeur du Comité Régional du Tourisme (CRT) demandant de bien vouloir répondre à cette enquête (Annexe 4.1.). Nous avons envoyé l'ensemble par voie postale aux 1407 entreprises de tourisme des Alpes-Maritimes constituant notre population. Afin de palier aux limites (énoncées dans le tableau 4.16.) de ce mode de collecte, nous l'avons complété par un questionnaire auto administré en ligne. Ainsi, nous avons construit la mise en page du même questionnaire en version HTML (6 pages web) grâce au logiciel Modalisa et avec l'aide d'une informaticienne<sup>163</sup>. Nous avons choisi Modalisa pour les fonctionnalités que ce logiciel offre en matière de créations et saisies de questionnaires, de publications sur le web, d'outils d'analyse mono variés, bi variés, multi fonctionnels, de codifications et d'analyses de textes. Modalisa nous est apparu comme un outil complet de réalisation d'enquête et de sondage. L'enquête en ligne présente des avantages dans la présentation et le confort d'utilisation. De même que les technologies du web offrent la possibilité d'accélérer le processus de collecte, de réduire les coûts associés au traitement et de rendre accessible les données plus largement et plus rapidement. La démarche employée pour la mise en ligne de l'enquête à l'aide du logiciel Modalisa est présentée dans l'encadré suivant.

---

<sup>163</sup> Denise LEVY, informaticienne au sein du laboratoire GREDEG a fait un remarquable travail de programmation et de mise en forme du questionnaire en ligne. Nous tenons à lui adresser par ces quelques lignes nos sincères remerciements.

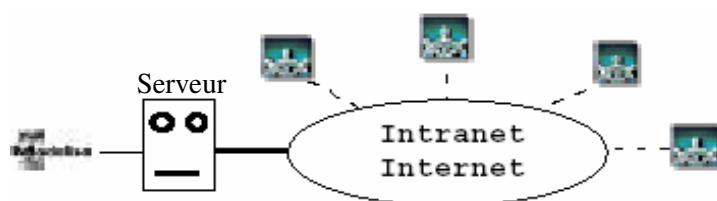
### Encadré 4.1 : Le déroulement technique d'une enquête en ligne à partir de Modalisa

**Description de l'outil :** Modalisa est un serveur HTTP de questionnaires. Il permet de publier un questionnaire via Internet ou Intranet et de consulter les résultats en ligne. Les utilisateurs peuvent dès lors utiliser leur navigateur pour saisir les données. Un « sas » permet de filtrer et de contrôler les questionnaires avant la phase de traitement.

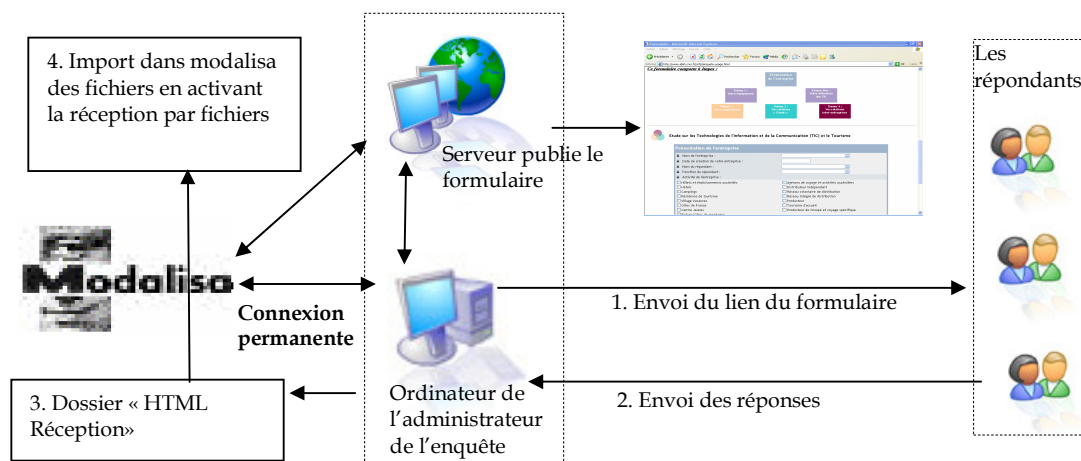
Modalisa est fourni avec des scripts permettant de publier les questionnaires sur un site puisqu'il dispose d'un programme spécialisé dans le traitement des enquêtes, adapté au protocole TCP/IP (protocole de communications utilisées sur Internet/Intranet).

#### Fonctionnement :

- Nous avons réalisé le formulaire hypertexte compatible avec Internet/Intranet grâce à Modalisa. Modalisa active un script CGI (*Common Gateway Interface*) afin que la collecte, le contrôle et le traitement des données soient automatisés. Ainsi, les contrôles de saisies sont intégrés automatiquement dans le formulaire. Nous avons intégré à notre enquête les modes de saisies à la souris et au clavier proposés par Modalisa.
- Nous avons fait une demande auprès du serveur du laboratoire Idefi de bien vouloir héberger le site comprenant le formulaire. La mise à disposition des questionnaires sur le réseau a donc été assurée par l'ordinateur du provider<sup>164</sup>.



- Dans un même temps, les paramètres de modalisa sur l'ordinateur récepteur sont mis en conformité avec les objectifs de l'enquête. L'ordinateur reste allumé 24h/24h le temps de réceptionner toutes les réponses. Grâce à l'enquête en ligne, les répondants peuvent envoyer leur formulaire n'importe quand, il faut donc pouvoir les réceptionner à n'importe quelle heure.
- Nous envoyons aux entreprises possédant une adresse email l'adresse du lien où ils peuvent trouver le formulaire et y répondre. (<http://www.idefi.cnrs.fr/crifp/enquete-usage.html>). Pour cela, il leur suffit de cocher les cases correspondantes à leur situation et de valider toutes leurs réponses à la fin du questionnaire en appuyant sur l'onglet envoyé. Lorsque la liste de mails est très importante, on peut utiliser un logiciel de mailing comme Sarbacane afin de faire des envois groupés de grandes quantités.
- Les réponses des interviewés sont alors réceptionnées directement dans le sas de réception de Modalisa installé sur l'ordinateur récepteur.



Nous avons laissé la possibilité aux répondants de retourner le questionnaire soit par fax, soit par courrier ou par Internet. Nous avons attendu une quinzaine de jours avant d'effectuer les premières relances téléphoniques.

<sup>164</sup> Un provider est un fournisseur d'accès qui permet à des individus ou à des entreprises de se connecter à Internet. Parmi les services qu'il propose, y figure l'hébergement de site.



Le tableau 4.15 permet de visualiser et de récapituler le nombre de questionnaires reçus selon le mode de recueil.

**Tableau 4.15 : Tableau récapitulatif du nombre de questionnaires réceptionnés en fonction du mode de recueil**

	Fax	Courrier	Internet	Téléphone	TOTAL
<b>Nombre de retour</b>	19	198	80	3	300

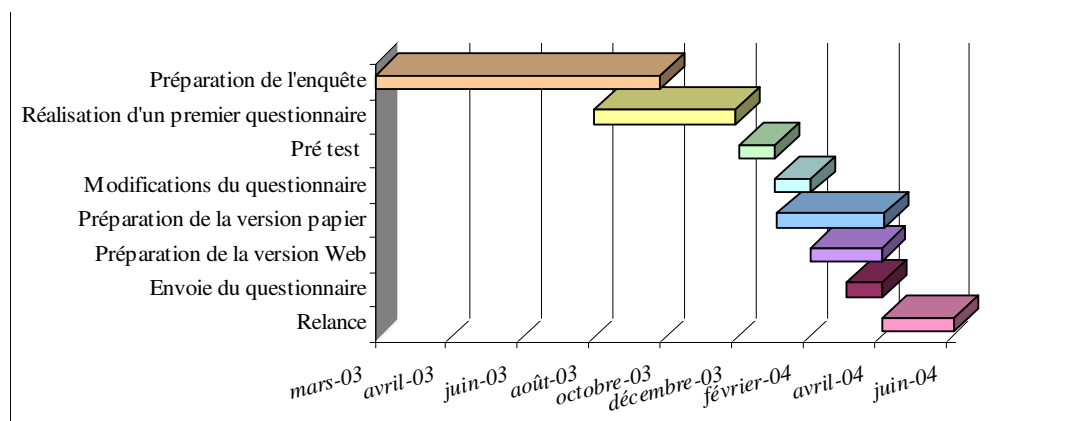
Ainsi, le taux de représentativité est de 23%.

Selon Sheehan et McMillan (1999) les taux de réponse aux questionnaires utilisant Internet, sont plus élevés pour les échantillons constitués d'individus proches des nouvelles technologies de l'information.

### 2.2.2.3. Calendrier de l'enquête

Notre travail a fait l'objet d'une planification et d'une organisation dans le temps. La figure suivante représente à partir d'un diagramme de Gant, les différentes tâches réalisées de mars 2003 à juin 2004 :

**Figure 4.10 : Calendrier de l'enquête**



### 2.2.3. Précautions prises afin de diminuer les risques d'erreurs et de garantir la qualité du sondage

Les démarches méthodologiques à suivre pour réaliser des enquêtes quantitatives nécessitent une grande rigueur afin d'éviter deux types d'erreurs : les erreurs d'échantillonnage et les erreurs de couverture (2.2.4.1.), de non réponses et de mesure. Afin de limiter au maximum ces erreurs, il est nécessaire d'améliorer la qualité du plan de sondage (2.2.4.2.).

### **2.2.3.1. Techniques visant à diminuer les erreurs d'échantillonnage et de couverture**

**L'erreur d'échantillonnage** consiste à recueillir l'information auprès de certains membres de la population cible seulement, et non auprès de tous les membres. Le simple fait de constituer un échantillon crée une source d'erreur. Nous avons calculé préalablement, grâce à la loi de Bernoulli, la taille de l'échantillon à interroger, tout en prenant en compte la marge d'erreur autorisée afin de bénéficier d'une bonne représentativité de la population. Cette erreur d'échantillonnage est habituellement mesurable par les données de l'échantillon en cas d'échantillon probabiliste. Nous nous permettons cependant d'utiliser ce calcul car nous avons choisi une méthode de quotas pseudo probabiliste. Afin de réduire ce taux d'erreur, il convient d'interroger un nombre supérieur de personnes.

**Les erreurs de couverture** sont dues à un « *écart entre la population visée par l'étude et la base de sondage à partir de laquelle est tiré l'échantillon* » (Evrard et al., 2003, p. 221). Cet écart se manifeste de trois manières, soit lorsque certaines unités de la population cible n'ont pas la même probabilité d'être comprises dans le sondage ou lorsque l'on omet certaines unités dans la population (sous-dénombrement), soit lorsque l'on inclut des unités inadmissibles dans le sondage, soit quand certaines unités de la population apparaissent plusieurs fois dans l'échantillon (sur-représentation ou sur-dénombrement). Ces erreurs ont une incidence sur l'exactitude des chiffres des différentes strates du sondage. En conséquence, nous avons été particulièrement attentif, notamment à supprimer tous les doublons de la liste et à constituer une liste la plus exhaustive possible grâce aux différentes sources de données auxquelles nous avons accès.

### **2.2.3.2. Techniques permettant une bonne qualité de sondage**

Afin de nous prémunir d'un certain nombre d'erreurs liées à des réponses incomplètes ou à des non réponses, nous avons appliqué des techniques visant à favoriser l'obtention d'un taux satisfaisant de réponses, et dans le même temps, à limiter les non réponses.

- **Bénéficier d'un taux de retour satisfaisant (limiter l'erreur de non réponse complète)**

Nous avons réalisé un questionnaire contenant 34 questions dont 8 questions préliminaires concernant la structure de l'organisation interrogée. Nous avons opté pour une majorité de questions fermées et avons volontairement construit un questionnaire, concis et court, afin d'inciter les répondants à retourner le questionnaire. En effet, nous sommes conscient que les professionnels du tourisme sont très souvent sollicités par toutes sortes de courriers de publicité et d'enquête (les hôteliers répondent déjà à une enquête mensuelle réalisée par le CRT sur le taux d'occupation et sur la santé de leur entreprise) et qu'ils n'ont que peu de

temps à nous accorder. Donc, un questionnaire à la fois court et bien présenté peut favoriser en partie le taux de retour.

Aussi, notre questionnaire a été accompagné d'une lettre du Directeur du Comité Régional du Tourisme, Monsieur Dominique Charpentier (Annexe 4.2). Cette lettre présentait les objectifs de notre enquête ainsi que l'intérêt de leur participation et des résultats pour les professionnels du tourisme. De plus, nous garantissions aux répondants, s'ils le souhaitaient, de leur faire part des résultats de l'enquête. Puis, dans l'optique de mettre en confiance les répondants, nous leur assurons l'anonymat des réponses. Enfin, afin d'accroître les chances d'un taux de retour satisfaisant et suite aux conseils de nombreuses personnes de la profession touristique, nous avons choisi d'envoyer le questionnaire à une période où l'activité est faible mais où la majorité des structures sont ouvertes. Nous l'avons donc envoyé entre les mois d'avril et mai 2004, avant la période estivale.

#### ▪ **Limiter les non réponses par une pré-enquête**

L'erreur de non réponses partielles se produit lorsque le répondant renvoie un questionnaire incomplet. Afin de limiter ces incomplétudes, une attention toute particulière doit être portée lors de la réalisation d'un questionnaire à la bonne compréhension des questions. En effet, le concepteur connaît parfaitement le sujet, les termes du domaine et a une vision très précise de ce qu'il cherche. Dès lors, le répondant peut ne pas employer le même langage et avoir des difficultés à comprendre les questions. Il faut donc rédiger le questionnaire du point de vue du répondant et non du point de vue de l'enquêteur. Tout doit être fait pour lui faciliter la tâche. Il faut ainsi concevoir l'ordre, la forme et les libellés des questions de manière à faciliter les réponses. La bonne qualité du questionnaire repose donc sur la bonne compréhension par le répondant. Les mots utilisés doivent appartenir à un champ sémantique commun à l'enquêteur et à la personne interviewée.

Afin de réduire ce biais de compréhension, nous avons porté une attention particulière à la conception du questionnaire, notamment en testant ce dernier. Ainsi, dans le but de vérifier la bonne compréhension des questions et l'agencement logique des thèmes abordés, nous avons procédé à une simulation. En phase de pré-test, le questionnaire a été administré en face à face auprès de six professionnels afin « *de mettre à l'épreuve la forme des questions, leur ordonnancement et vérifier la compréhension des répondants ainsi que la pertinence des modalités de réponses proposées* » (Baumard et al., 2003, p. 228). Pour ce faire, deux techniques ont été utilisées. La première a été de présenter aux interviewés le questionnaire et

de les observer y répondre en notant chacune de leurs interrogations, leurs observations et leurs commentaires. La seconde a été de laisser les professionnels répondre aux questionnaires en les chronométrant. Après, nous avons discuté avec eux de ce qui avait pu les gêner. Ces deux techniques nous ont permis de remodeler le questionnaire à plusieurs reprises et de nettement améliorer sa compréhension. Ainsi, nous avons pu rectifier certains libellés des questions pouvant prêter à confusion et minimiser les risques de mauvaise interprétation. Nous avons également éliminé certaines questions jugées inutiles ou redondantes.

### 2.3. L'analyse des données

Les données recueillies grâce à la réalisation de cette enquête par questionnaire, sont particulièrement volumineuses. En effet, 300 personnes ont répondu à 115 variables (présentée sous forme de 25 questions, additionnées de 8 questions de présentation). Au total, nous avons collecté 34 500 unités élémentaires d'information. Un tel volume de données nécessite le recours à des instruments permettant de les résumer pour en extraire les informations significatives et de les interpréter pour les rendre compréhensibles. Les principales étapes à la préparation des données sont la vérification des questionnaires (2.3.1.) et le choix des outils de mesures (2.3.2.).

#### 2.3.1. Les phases préparatoires au traitement des données

La vérification des données consiste à observer d'une part les valeurs d'une variable dans tous les enregistrements et d'autre part, l'ensemble des enregistrements pour ainsi s'assurer que les valeurs indiquées sont valables. Nous avons vérifié **la lisibilité et la validité** des réponses sur les questionnaires papier. Nous n'avons pas précisé comment les interviewés pouvaient cocher leur case (par une croix, en hachurant, en noircissant) mais la mention : « *Veillez cocher la (les) case(s) correspondante(s) ☐* » apparaissait. Il s'agit de s'assurer que les réponses soient lisibles, claires et compréhensibles. Nous n'avons pas rencontré d'ambiguïté dans la saisie par les répondants. La seconde vérification a porté sur **la complétude** des réponses et les données manquantes. Seules quelques variables sensibles comme le chiffre d'affaires ou le nombre d'employés et de saisonniers, contiennent un taux élevé de données manquantes. Mis à part cela, près de 98% des répondants sont allés jusqu'au bout du questionnaire et ont répondu à l'ensemble des 25 questions. Ainsi, sur les 300 questionnaires reçus, 9 n'ont pas pu être exploités. Nous avons également vérifié **la cohérence** des réponses. Elle consiste à comparer les diverses réponses d'un enregistrement pour s'assurer la logique

de l'une par rapport à l'autre. Par exemple, une entreprise qui ne possède pas d'ordinateur portable, mais qui indique que ses employés l'utilisent quotidiennement sera considérée comme une incohérence. Pour la corriger, soit nous trouvons l'information à la réponse d'une autre question, soit nous contactons directement par téléphone le répondant pour lui demander des précisions. Une dernière étape consiste à « **nettoyer les données** », une fois les questionnaires rentrés dans le logiciel. Ce « nettoyage » vise à rechercher les dédoublements et à les supprimer.

Par ailleurs, du fait des réponses multi choix de certaines questions de l'enquête, nous avons dans la majorité de ces questions, procédé préalablement à un regroupement des réponses et à un recodage dans le but de faciliter la lecture des résultats.

### 2.3.2. Choix des méthodes de traitements statistiques

Selon Vedrine (1991), les méthodes de traitements de données se classent selon trois principaux critères :

- **Le caractère descriptif ou explicatif de la méthode** : dans le premier cas qui vise à décrire, la méthode de traitements utilisée a pour objet de synthétiser l'information contenue dans les données ; dans le second qui vise à expliquer, il s'agit de comprendre les relations qui existent entre deux groupes de variables ;
- **La nature des variables impliquées** : le problème étudié peut mettre en jeu des variables nominales, ordinales ou quantitatives. Il existe des méthodes de traitements de données adaptées à chacune de ces catégories de variables. Etant donné que la plupart de nos variables sont nominales, nous utilisons les outils statistiques adéquats pour ce type de variables ;
- **Le nombre de variables traitées simultanément** : on distingue les méthodes d'analyse univariées, bivariées et multivariées en fonction du nombre de variables impliquées. Notre plan suit cette logique : nous avons tout d'abord effectué les analyses univariées qui permettent de décrire l'échantillon (tri à plat, description de l'échantillon et recodage)<sup>165</sup>. Nous avons ensuite effectué des analyses bivariées qui visent à explorer les relations entre variables prises deux à deux (tris croisés et mesures d'association). Enfin, des analyses multivariées ont été réalisées afin d'étudier de façon synthétique les relations entre variables.

---

<sup>165</sup> Pour des raisons de clarté, nous faisons le choix de ne pas présenter tous les calculs effectués pour ces analyses mais seulement les résultats significatifs.

Nous proposons de résumer à l'aide du tableau l'ensemble des méthodes utilisées pour le traitement statistique selon les objectifs visés.

**Tableau 4.16 : Ensemble des méthodes utilisées pour le traitement statistique**

Objectif	Nature de nos variables	Méthode utilisée
Résumer l'information en minimisant les déperditions et repérer des dimensions cachées	Variables quantitatives Variables qualitatives	<i>Analyse en composante principale (ACP)</i> <i>Analyse des correspondances multiples (AFCM)</i>
Constituer des groupes d'individus aussi similaires que possible	Le nombre de groupes est fixé	<i>Analyse typologique</i>
Expliquer une variable par plusieurs autres variables	Variables à expliquer : numérique ou ordinale	<i>Régression multiple</i>

Ainsi, « *le choix d'une méthode est la synthèse d'un objectif (ce que l'on cherche) et d'une contrainte (les propriétés de mesure des variables étudiées)* » (Evrard et al., 2003, p. 343). Il existe une multitude de tests statistiques qui, en fonction des objectifs du chercheur, permettent de tester un paramètre, de comparer des paramètres, ou de calculer les dépendances entre deux variables. Il existe principalement deux grandes familles de tests statistiques : les « tests paramétriques » et les « tests non paramétriques ». Les premiers supposent « *une forme paramétrique particulière des distributions concernant les populations* » alors que les seconds sont des « *tests statistiques pour lesquels il n'est pas nécessaire de spécifier la forme paramétrique de la distribution des populations* » (Mbengue, 2003, p. 294). Selon nos objectifs de recherche et la nature des variables utilisées (majoritairement nominales), nous avons employé des tests non paramétriques, les tests du Khi-deux et la signification du pourcentage de l'écart maximum afin de vérifier nos hypothèses (2.4.2.1.). Puis, nous avons entrepris des analyses de type factoriel (2.4.2.2.), typologique (2.4.2.3.) et enfin utilisé la méthode de régression (2.4.2.4.).

### **2.3.2.1. Le test du Khi-deux (Khi<sup>2</sup>) et le Pourcentage de l'Ecart Maximum (PEM)**

Le test du Khi-deux est approprié à notre étude en raison notamment de la taille de l'échantillon et de la nature des variables (nominales) étudiées. Ce test est utilisé d'une part pour vérifier l'adéquation d'une distribution observée à une distribution théorique et d'autre part, pour tester l'indépendance entre deux variables. En pratique, il permet dans un premier temps de vérifier que la distribution observée des fréquences d'apparition d'une variable de l'échantillon est bien conforme à la distribution théorique de cette variable dans la population globale. Dans un second temps, ce test doit permettre d'analyser la structure de la dépendance

de deux variables. C'est à partir d'un tableau de contingence croisant deux variables qu'est calculé le  $\text{Khi}^2$ . La condition pour effectuer ce test est que le nombre d'observations pour chaque case doit être supérieur à 5. C'est pour cette raison que nous avons parfois regroupé certaines modalités de questions comportant un grand nombre de réponses possibles.

Nous utiliserons également le Pourcentage de l'Ecart Maximum (PEM) global qui sert d'indice pour estimer la force de la liaison entre deux variables. La règle de lecture indique que si le PEM global est nul, alors les deux variables sont indépendantes. Plus il se rapproche de 100, plus les variables sont dépendantes l'une de l'autre. L'avantage du PEM global comparé au  $\text{Khi}^2$  est qu'il est peu sensible aux variations d'effectifs.

### **2.3.2.2. L'Analyse Factorielle en Composantes Multiples (AFCM)**

L'Analyse Factorielle en Composantes Multiples (AFCM) est une technique qui vise à simplifier l'exploitation des données en réduisant le nombre de variables à étudier. Les variables mises en œuvre doivent être de même nature. Dans le cas de l'analyse des correspondances multiples, ces dernières sont qualitatives. L'AFCM permet de représenter graphiquement les liens entre les variables étudiées et de voir la situation graphique des individus. Le but de cette analyse est de dégager des dimensions cachées contenues dans les réponses aux variables sélectionnées, pour faciliter l'interprétation des tableaux croisés peu lisibles au départ. Le tableau de départ de l'AFCM est un tableau de contingence, présentant la ventilation d'une population sur les modalités de réponses à des questions qualitatives. La proximité des points renseigne, *a priori*, sur leurs associations. La disposition des modalités de chaque variable les unes par rapport aux autres, aide à donner un sens à chaque axe (ce qui n'est pas toujours lisible à la seule observation du graphique). Si les variables sont proches l'une de l'autre, alors elles sont positivement corrélées ; si elles sont éloignées l'une de l'autre, alors elles sont négativement corrélées.

### **2.3.2.3. Méthodes de structuration de la distribution : l'analyse typologique**

L'analyse typologique vise à répartir la population de l'enquête en un certain nombre défini de sous-groupes les plus homogènes possibles à l'intérieur de chaque sous-groupe, et les plus hétérogènes possibles entre eux. Pour constituer ces sous-groupes, il est nécessaire d'effectuer un travail de préparation des données afin d'identifier les objets (variables et individus) à étudier. Pour entreprendre l'analyse typologique, un algorithme de classification doit être choisi puis déterminer le nombre de classes. Ces méthodes classent progressivement les individus selon les ressemblances de leurs réponses aux variables sélectionnées.

#### 2.3.2.4. **Corrélation inter items et méthode de régression**

L'étude du rapport qu'entretient une variable X avec une variable Y peut passer par l'étude du **coefficient de corrélation linéaire** Tau de Kendall, s'il s'agit de variables qualitatives (le coefficient de Pearson est utilisé dans le cas de variables quantitatives). Sa valeur comprise entre 0 et 1 indique la force de l'association entre les deux variables. Son signe indique si l'évolution des deux variables s'effectue dans le même sens (+) ou pas (-). Par ailleurs, le degré de liaison peut présenter un caractère probabilistique significatif en fonction de seuils classiques. Dans un test de corrélation effectué sous SPSS, il existe deux valeurs importantes : le résultat du test de corrélation de Pearson noté « r » et la valeur de « p » du test de la pente noté Sig. Par convention lorsque :  $r = 0$ , la relation entre les deux variables est nulle ; si  $0 < r < 0,2$  la relation est faible ; si  $0,2 < r < 0,5$ , la relation est moyenne ; si  $0,5 < r < 0,8$ , la relation est bonne ; si  $r > 0,8$ , la relation est excellente. Par ailleurs, si la valeur de p est supérieure à 0,05 la corrélation observée entre les deux variables est due au hasard et si la valeur de p est inférieure à 0,05 la corrélation entre les deux variables existe bel et bien au sein de la population. Notons cependant que le coefficient se limite uniquement à une analyse bidimensionnelle des variables. De plus, on ne peut véritablement le considérer comme un outil explicatif car son interprétation ne peut être causale. En d'autres termes, le coefficient indique simplement si deux variables vont évoluer concomitamment sans pour autant pouvoir imputer les causes de la variation à l'une des variables.

Les méthodes énoncées précédemment nous renseignent sur les dépendances entre variables ainsi que sur l'intensité des relations, mais limitent notre compréhension quant au sens de la relation entre les variables. C'est pour cette raison que nous utilisons **l'analyse de régression**. Cette dernière permet de déterminer la causalité d'une variation dans la mesure où elle repose sur le postulat qu'une variable expliquée Y dépendra d'une variable explicative X. Nous pouvons formaliser cette relation en écrivant :  $Y = C + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_pX_p + e$ .

La méthode de régression implique que toutes les variables sont métriques. C'est pour cette raison que nous avons réalisé des recodages de variables afin d'obtenir des variables numériques. Une autre condition est que les variables doivent être indépendantes les unes des autres pour éviter les phénomènes de colinéarité et surtout, éviter une confusion entre les variables réellement explicatives. Comme le mentionnent Perrien et *al.* (1984, p. 475), l'analyse de régression multiple permet d'une part la mise en relation de variables explicatives X avec une variable expliquée Y au sein d'une seule fonction en même temps que



l'identification du degré de significativité de cette fonction et d'autre part, la mesure et l'interprétation de la contribution des variables indépendantes dans la fonction expliquant Y.

### **3. L'ANALYSE QUALITATIVE : POUR UN APPROFONDISSEMENT DE L'ANALYSE QUANTITATIVE**

Le choix d'une démarche qualitative à ce stade de la thèse se justifie dans la mesure où les résultats de l'enquête quantitative nous ont amené à soulever de nouvelles questions sur l'innovation dans les entreprises touristiques. En effet, l'enquête quantitative nous a permis de mettre en évidence les innovations en tant que résultat mais ne nous apprend rien sur le processus d'innovation suite à l'implantation d'une TIC. Nous présentons à présent les choix qui nous ont orienté vers une analyse qualitative (3.1.) puis, nous aborderons la démarche d'analyse (3.2.) et enfin nous préciserons les techniques de recueil des données (3.3.).

#### **3.1. Le choix d'une démarche qualitative**

La démarche qualitative nous semble parfaitement adéquate pour compléter notre première stratégie de recherche. Après avoir justifié ce choix d'une méthodologie qualitative (3.1.1.), nous présentons de manière plus précise notre second choix : l'étude de cas (3.1.2.).

##### **3.1.1. Les avantages d'une démarche qualitative pour notre recherche**

Une approche qualitative se définit comme « *une succession d'opérations et de manipulations techniques et intellectuelles qu'un chercheur fait subir à un objet ou phénomène humain pour en faire surgir les significations pour lui-même et les autres hommes* » (Mucchielli, 1991, p. 182). Le recours à une démarche qualitative se justifie par quatre éléments essentiels.

Le premier est qu'elle apparaît privilégiée pour **expliquer certaines relations mises en évidence par une démarche quantitative** (Eisenhardt, 1989). L'enquête quantitative réalisée préalablement a permis de mettre en lumière des relations entre le contexte technologique et organisationnel des entreprises touristiques. Elle est une étape très importante dans l'exploration et l'acquisition de connaissances sur la relation technologies/entreprises touristiques. Cependant, elle est dans l'incapacité de fournir une explication sur le processus d'innovation dans une entreprise touristique. Cet argument nous a largement incité à réaliser, à la suite d'une analyse quantitative, une analyse qualitative.

Le second élément est que **les données qualitatives ont la particularité d'être riches** et d'avoir « *un caractère englobant* », avec un potentiel fort de décryptage de la complexité »

(Miles et Huberman, 2003, p. 27). Selon Van Maanen (1983, p. 3), la logique qualitative est conçue comme le recours à « *une palette de techniques d'interprétation dont le projet est de décrire, décoder, traduire ou du moins saisir la signification, et non la fréquence, d'un phénomène du monde social survenant de façon plus ou moins naturelle* ». Toute la richesse de l'étude qualitative repose sur les données que l'on extrait du terrain et que l'on analyse. En effet, les données « *permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local* » (Miles et Huberman, 2003, p. 11). Le recours à cette démarche nous permet ainsi d'étudier de manière approfondie un phénomène complexe (Denzin et Lincoln, 1994). Elle semble donc particulièrement appropriée à l'étude de processus tels que l'innovation.

Le troisième est que la démarche qualitative permet **la prise en compte de la dimension temporelle** du processus d'innovation dont l'importance dans la compréhension des phénomènes organisationnels, notamment ceux relatifs à l'innovation, est reconnue par de nombreux auteurs (Van de Ven et Rogers, 1988 ; Kimberly et Bouchiki, 1995 ; Pettigrew, 1990 ; Van de Ven et Poole, 1995b).

Enfin, la démarche qualitative s'effectue par **l'utilisation d'observations détaillées** (Van Maanen et al., 1982). Les données « *se concentrent sur des événements (...) ordinaires qui surviennent dans des contextes naturels afin de pouvoir vraiment saisir ce qui se passe « au quotidien, dans la vie réelle »* » (Miles et Huberman, 2003, p. 27). Dans ce sens, l'approche qualitative nous permet d'appréhender un événement dans son contexte à savoir, un processus d'innovation opéré dans une entreprise de tourisme de manière plus précise ; elle est nécessaire pour mettre en avant le potentiel innovant des entreprises de tourisme, le processus qui lie changements technologiques et innovations.

### 3.1.2. Le choix d'une étude de cas

L'étude de cas est « *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* », (Yin, 1989, p. 25). Selon Giroux, (2003, p. 46) « *son principal objectif est de créer du sens dans une masse de données riches provenant de multiples sources et de multiples points d'observation dans le temps* ». L'étude de cas consiste ainsi à décrire une entreprise et à illustrer de manière simplifiée une problématique de gestion dans le cas d'une situation d'enseignement (Hlady Rispal, 2002).

Yin (1989) développe l'idée selon laquelle l'étude de cas n'a pas pour vocation de produire une généralisation statistique. Cette démarche ayant été réalisée précédemment, nous cherchons grâce à l'étude d'un cas unique à découvrir les mécanismes du processus d'innovation et de les comprendre, relativement à une situation donnée. Le choix de conduire une étude de cas répond à l'objectif d'approfondir la compréhension des conditions de réussite du processus d'innovation issu de l'implantation des TIC. Ces innovations, dans le secteur du tourisme, ne résultant pas d'un mouvement bien défini et connu de recherche et développement, les mécanismes de création d'innovation doivent être cherchés ailleurs. Ainsi, la démarche qualitative vise à comprendre comment sont créées au sein de l'entreprise visitée ces innovations. Pour atteindre cet objectif, il s'agira de s'appuyer sur le courant processuel et sur les intentions et motivations des acteurs issus de la collecte et de l'analyse des données du terrain. L'étude de cas doit nous assurer, selon Hlady Rispal (2002), « *la compréhension des dynamiques présentes au sein d'un environnement unique* » (*ibidem*, p. 48). L'ensemble des données récoltées favorisent ainsi une approche contextualiste de l'objet de recherche et permet de mieux comprendre le phénomène observé. C'est pour toutes ces raisons que nous avons choisi de réaliser une étude de cas.

### **3.2. La sélection du cas**

Nous présentons la démarche de sélection qui nous a conduit vers le choix de la société Hôtels2Hôtels (3.2.1.). Dans le même temps, nous avons veillé à ce que ce cas unique corresponde parfaitement à nos critères de sélection (3.2.2.). Enfin, nous serons en mesure d'explicitier notre démarche d'accès au terrain (3.2.3.).

#### **3.2.1. La démarche de sélection du cas**

Notre première démarche d'identification a débuté en août 2004 lors de la première phase de traitements des données statistiques. Les résultats de l'enquête quantitative nous ont permis d'identifier quatre groupes d'entreprises en fonction de leur choix en matière de TIC. Nous avons retenu pour la sélection de notre cas, les entreprises des deux groupes dont le taux d'équipement, le niveau d'utilisation et les changements étaient les plus importantes. En effet, nous cherchions une entreprise caractéristique du tourisme qui après avoir introduit une TIC, a réalisé un produit ou un service nouveau pour le marché sur lequel elle opère. Cette section représentait près de 142 entreprises. A partir de cette base de données, il nous est apparu important d'échanger directement avec les personnes possédant une connaissance approfondie

des entreprises touristiques de la région. Quatre experts<sup>166</sup> ont été consultés et nous ont permis de cerner les cas au potentiel innovant intéressant. La multiplication de ces échanges informels avec ces experts s'est avérée particulièrement riche et nous ont permis de recueillir des informations et des adresses sur des cas à étudier pour leur correspondance avec nos critères de sélection. Les informations communiquées nous ont orienté vers quatre entreprises. Multipliant les démarches afin de rencontrer ces entreprises, c'est lors d'un salon professionnel<sup>167</sup> sur le thème des nouvelles technologies que nous avons rencontré les dirigeants de la très petite entreprise (TPE) Hôtels2Hôtels (entreprise retenue parmi notre échantillon). Ainsi, notre démarche de sélection peut être qualifiée « *d'opportunisme planifié* » au sens de Pettigrew (1990) alliant créativité intellectuelle, énergie entrepreneuriale et habileté à gérer des liens avec les entreprises.

### 3.2.2. Particularités du cas par rapport à l'objet de la recherche

Un des points essentiels de notre démarche de sélection est de s'assurer que l'entreprise H2H s'inscrit dans notre objet de recherche. Dans cette perspective, nous devons veiller à ce que cette dernière ait procédé à la création d'une innovation à partir de l'utilisation des TIC. Il s'avère que H2H est à l'initiative du lancement d'un nouveau système de réservations hôtelières sur le marché. Ces réservations sont effectuées par les hôteliers qui proposent leur surplus de clients aux autres membres du réseau grâce à un Intranet les reliant en permanence. Cet outil calcule automatiquement la répartition des commissions entre partenaires et permet de réduire au maximum les coûts de ce type de service (absence de frais d'inscription, disparition d'intermédiaires et pratique du *yield management*). H2H possède un programme créé de manière à laisser une totale liberté aux membres du réseau quant aux prix et marges pratiqués. Ce réseau permet au client qui trouverait un hôtel complet, d'être immédiatement informé sur d'autres possibilités d'hébergement et donc, de fidéliser ce dernier. Le partage des informations est instantané, vingt quatre heures sur vingt quatre et permet ainsi d'optimiser la qualité des relations client/hôtelier. Ce produit consiste donc en une application technologique originale, source de création d'un nouveau service pour le client et pour les professionnels du tourisme.

<sup>166</sup> Pour avoir participé à ces interviews et pour leurs précieux conseils, nous tenons à vivement remercier Messieurs Dominique Charpentier, Directeur du Comité Régional du Tourisme Riviera Côte d'Azur ; Jacques Gros, Directeur d'IBM la Gaude ; Jean-Luc Faraill, Direction Développement Services Réseaux de France Telecom, et Laurent Garcia, Directeur du département Tourisme de la CCI.

<sup>167</sup> Le 3<sup>ème</sup> RSI Provence-Côte d'Azur, le Mardi 19 octobre 2004 à l'Agora France Telecom de Sophia Antipolis. Cette manifestation est le rendez-vous des systèmes d'information, solutions Internet et stratégies innovantes.

### 3.2.3. Un accès privilégié au terrain

Une fois l'entreprise trouvée, il nous a fallu convaincre les dirigeants de H2H de l'utilité et de l'intérêt de notre étude pour leur société. Nous n'avons pas voulu afficher dès notre première entrevue notre volonté d'intégrer l'entreprise pour une période déterminée. Nous avons plutôt évoqué l'apport pour les dirigeants d'une communication précise du produit par le biais d'une étude approfondie (Missonier, 2005).

Ainsi, suite à cette première rencontre informelle, nous avons été contacté trois semaines plus tard par Madame Rita Moreilhon, Directrice de l'établissement, désireuse de bénéficier de plus amples informations quant à la réalisation de notre projet. De manière plus précise, Madame Rita Moreilhon percevait un intérêt réel pour notre recherche, dans la mesure où elle souhaitait vivement répondre à un appel à concours<sup>168</sup> portant sur « *les innovations et les usages des nouvelles technologies dans le tourisme* » organisé par l'événement Tourism@. Nécessitant de l'aide pour la rédaction et la mise sur papier du concept de H2H, elle nous a demandé d'y participer activement. En contre partie, nous pouvions utiliser tous les documents nécessaires et conduire nos interviews. Le seul point ne pouvant être divulgué et sujet à confidentialité fut les codes sources du logiciel informatique (ce qui ne constituait pas en soit une entrave à la compréhension et à la résolution de notre objet de recherche). Par la suite, notre principal interlocuteur a désiré des conseils sur la stratégie de croissance et d'innovation à adopter ainsi qu'une aide sur la rédaction de Business Plan et du Cahier des charges pour trouver de nouveaux investisseurs. Ainsi, comme le souligne Hlady-Rispal (2000), l'apport du chercheur à son terrain de recherche est d'autant plus apprécié par les petites et moyennes entreprises (PME) qui répondent souvent à une logique informelle et n'ont pas pour habitude de retracer leur histoire. Selon l'auteur, un dirigeant de PME accueille favorablement la démarche d'un chercheur au sein de son entreprise et s'avère être un répondant significatif. C'est ce que nous avons pu vérifier.

### 3.3. Méthodes de recueil et d'analyse des données

Comme le suggèrent Miles et Huberman (2003), nous avons opté pour différentes formes de recueil de données. Nous avons entrepris trois méthodes de collecte (3.3.1.). Par la suite, la méthode d'analyse de données (3.3.2.) sera exposée ainsi que les mesures prises pour s'assurer de la validité et de la fiabilité de la recherche (3.3.3.).

---

<sup>168</sup> Le concours Tourism@ organisé chaque année par la Télécom Valley et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nice récompense chaque année les meilleures innovations et utilisations des TIC appliquées au monde du tourisme.

### 3.3.1. Méthodes de recueil des données

Les rencontres au sein de l'entreprise se sont effectuées pendant six mois, d'octobre 2004 à mars 2005, soit 32 journées de présence dans l'entreprise. Pour récolter les données, l'étude de cas présume que l'on documente le phénomène en utilisant plusieurs techniques de collecte (études de documents, entretiens, observations, etc.) afin de répondre à une problématique particulière. Notre mode de recueil revêt trois formes, une observation participante (3.3.1.1.), une analyse documentaire (3.3.1.2.) et la réalisation d'entretiens (3.3.1.3.).

#### 3.3.1.1. L'observation participante

Notre démarche constituerait une observation participante au sens de Junker (1960), c'est-à-dire, que nous avons dévoilé notre identité de chercheur aux membres de l'entreprise sans prendre formellement part aux tâches quotidiennes de l'entreprise. En revanche, nous avons participé à des activités exceptionnelles et ponctuelles de l'entreprise comme la réponse à un appel à projet en vue de participer à un concours, ou bien la réalisation d'un *business plan*. Ce point d'accroche nous a offert une réelle opportunité d'approcher l'entreprise de près. Nous avons retranscrit nos observations dans un journal de recherche<sup>169</sup>, constituant les traces de l'expérience de recherche. Ce journal contenait principalement des notes de terrain qui relataient les événements, les faits et les activités observées. Ce sont des données qui rendent compte de ce qui se passe au sein de l'organisation. A ces notes de terrain, nous entremêlions des notes d'analyse, nous permettant d'enregistrer nos impressions et nos intuitions sur ce que révélaient les données empiriques en fonction de notre problématique. Cette observation participante sur le terrain nous a permis « *de comprendre de l'intérieur comment les événements surviennent, avant de les expliquer* » (Wacheux, 1996, p. 209). Cette méthode a constitué notre principale source d'information, les autres sources (analyse documentaire, entretien) sont venues la compléter.

#### 3.3.1.2. La phase documentaire

Nous nous sommes initié au contexte et à la culture de l'entreprise grâce à la collecte et à la lecture de documents la concernant. En tout, vingt trois documents ont été analysés. Ces sources d'informations non produites spécifiquement pour nos besoins (Baumard et al., 1999), ont constitué des indications utiles. En effet, elles nous ont permis de nous familiariser avec le terrain. Nous avons eu accès au statut juridique de la création de l'entreprise, à la revue de presse, au manuel de fonctionnement du logiciel ainsi qu'au système papier de

<sup>169</sup> L'auteur trouvera un extrait du journal en annexe 4.4.

facturation. Toutefois, la quantité de documents disponible relative à l'innovation produite était très restreinte. En effet, il n'existait pas d'étude de marché, pas d'études techniques relatives au lancement de produits nouveaux, pas de documents relatifs au prévisionnel de vente ni de comptes-rendus de réunions. Le processus de création de l'entreprise H2H s'est fait de manière tacite et informelle. Cependant, l'entreprise venant d'être nouvellement créée, nous avons eu accès à toute la documentation disponible dont la quantité était d'ailleurs restreinte. Aucune clause de confidentialité n'a été souhaitée par les dirigeants mis à part pour le programme informatique. Au contraire, l'entreprise recherchait de nouveaux partenaires financiers et commerciaux et visait une stratégie de transparence totale du produit. Les différents documents consultés nous ont surtout permis d'obtenir des indications sur l'historique de l'entreprise et du produit. Ces documents ont servi de support de discussion lors des entretiens.

### **3.3.1.3. Les entretiens semi-directifs**

Selon Baumard et *al.* (2003), « *la notion d'entretien est fondée sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de non-directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet* » (*ibidem*, p. 235). Nous avons réalisé cinq entretiens semi-directifs<sup>170</sup> d'une durée de 2 à 4 heures auprès de la dirigeante de l'entreprise H2H. Nous souhaitons que les personnes interrogées soient directement impliquées dans le développement de l'entreprise et du produit et qu'elles aient une bonne connaissance de l'histoire de l'entreprise. C'est pour cette raison que nous nous sommes limité aux « acteurs clés » en l'occurrence la dirigeante de H2H. Chaque entretien a été réalisé selon un guide. Ce guide a été élaboré à l'issue des premiers résultats de l'enquête quantitative et des questions, concernant le processus d'innovation issu de l'implantation des TIC, à approfondir. Cinq thèmes ont été abordés lors des entretiens : l'activité touristique sur la Côte d'Azur et le bilan de 2004 pour l'entreprise ; la dynamique concurrentielle ; l'entreprise et le produit H2H ; le positionnement de H2H sur le marché, et enfin, l'innovation au sein de l'entreprise. A chaque entretien une autorisation d'enregistrement et de retranscription des interviews était demandée. Ces entretiens étaient cependant accompagnés d'une prise de note. Tous ces entretiens ont été enregistrés, retranscrits et soumis à l'interviewé pour validation.

---

<sup>170</sup> Si le nombre d'entretiens est limité c'est que cette méthode de collecte des données vient compléter la méthode principalement employée, l'observation participante.

### 3.3.2. L'analyse des données

Avant le travail d'analyse des données, nous avons procédé à une retranscription des entretiens et notes d'observation. La retranscription permet de prendre du recul sur ses propres observations. Elle est l'occasion de mieux comprendre ce qui s'est passé sur le terrain en effectuant un retour sur ce qui a été vécu.

Selon Wacheux (1996, p. 227), l'analyse des données consiste « *à réduire les informations pour les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration* ». Le processus d'analyse vise à créer du sens à partir des données d'observation afin de nourrir la réflexion du phénomène étudié. Ayant réalisé au préalable une enquête quantitative, nous avons déjà clairement cerné notre sujet. Notre démarche d'analyse des données a donc consisté à nous servir de nos concepts et thématiques (contexte organisationnel, environnemental et technologique) comme fil conducteur et repères. En classant selon ces thèmes nos observations, ces dernières nous ont apporté des éléments de réponses et de précisions quant à la problématique.

### 3.3.3. La validité et la fiabilité de la recherche

De la même manière que pour l'analyse quantitative, l'analyse qualitative a fait l'objet de démarche voulant certifier la fiabilité et la validité de la recherche.

La validité est définie par Wacheux (1996) comme « *la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés* » (*ibidem*, p. 266). La validité globale de la recherche nécessite de tester différents types de validités préconisées par Yin (1994) : la validité du construit (définition du concept étudié et précision du construit) ; la validité interne des résultats de la recherche et la validité externe de ces mêmes résultats (problème de la généralisation des conclusions). La fiabilité cherche à démontrer que l'opération de recherche conduite par un autre chercheur, produirait les mêmes résultats.

Nous présenterons sous la forme d'un tableau synthétique le principe de chaque test, les précautions suggérées par les auteurs et ses différentes « tactiques » au sens de Yin (1994). En nous inspirant de la recherche de Missonier (2005) sur l'étude d'un processus d'innovation conduite sur un cas unique, nous présentons dans le tableau 4.17 les tactiques mobilisées dans notre recherche pour chaque type de validité.

Ainsi, après avoir défini nos concepts et présenté chacune des méthodes employées pour répondre à notre problématique, nous pouvons maintenant débiter la présentation de l'analyse et des résultats.



**Tableau 4.17 : Les principes des quatre tests de Yin et les tactiques mobilisées dans notre recherche**

PRINCIPE DU TEST	PRECAUTIONS suggérées par les auteurs	TACTIQUES mobilisées dans le cadre de la recherche
<b>VALIDITE DU CONSTRUIT</b> S'assurer que les variables utilisées pour opérationnaliser les concepts étudiés sont les bonnes : préciser les concepts étudiés afin de définir ce qu'il convient d'observer et la méthode appropriée	Utiliser de nombreuses sources de données	Utilisation de données de natures différentes Utilisation de plusieurs techniques de collectes (notes d'observations, entretien, etc.)
	Clarifier et définir les événements constitutifs et l'étendue du processus étudié et préciser comment l'opérationnaliser	Définition des concepts pertinents du processus d'innovation dans l'entreprise touristique par un aller retour entre le terrain et la littérature
	Valider les résultats de la recherche auprès des acteurs clés permet de corroborer les faits présentés et dès lors, d'augmenter la validité du construit	Validation des résultats sur le processus d'innovation par la directrice de la société H2H
<b>VALIDITE INTERNE</b> S'assurer de la pertinence et de la cohérence des résultats de la recherche	Rechercher les possibilités d'inférences par rapport aux phénomènes observés : vérifier la pertinence des relations établies lors de l'analyse	Recoupement des informations collectées Aller retour permanent entre le cadre conceptuel et les analyses
	Comparer les schémas empiriques aux propositions de la littérature	Aucune confrontation avec des travaux antérieurs n'a pu être effectuée compte tenu du manque d'étude sur le processus d'innovation et sur la relation TIC et organisation.
	Echanger sur le cas avec les acteurs clés	Recoupement des résultats de l'analyse avec le point de vue des acteurs clés (dirigeants de l'entreprise et jury du concours de tourism@)
<b>VALIDITE EXTERNE</b> Veiller à la généralisation des résultats	Sectionner le cas dans le souci de « répliquabilité »	Prise en compte de la nécessité de confronter par la suite, nos résultats théoriques à d'autres études de cas.
	Description du cas à différents niveaux théoriques et par la mise en forme des faits	Il convient de préciser que les résultats générés par notre étude dépendent fortement du contexte de l'étude, à savoir le processus d'innovation au sein d'une entreprise touristique ayant implanté une TIC.
<b>FIABILITE DE LA RECHERCHE</b> Etablir et s'assurer que les multiples tâches effectuées au cours de la recherche pourront être répliquées avec les mêmes résultats, par différents chercheurs et en des temps différents	Conduire une généralisation analytique	-
	Contrôler un certain nombre de variables	
	Exposer précisément et clairement la démarche de recherche afin d'assurer sa reproductibilité	Recherche d'une présentation « ouverte » de la recherche afin de rendre explicite l'élaboration de notre construit théorique

*Source : inspiré de Missonier (2005)*

## **CHAPITRE 5**

# **L'IMPLANTATION DES TIC DANS LES ORGANISATIONS TOURISTIQUES DES ALPES-MARITIMES : CONDITIONS ET CHANGEMENTS**

---

### **INTRODUCTION**

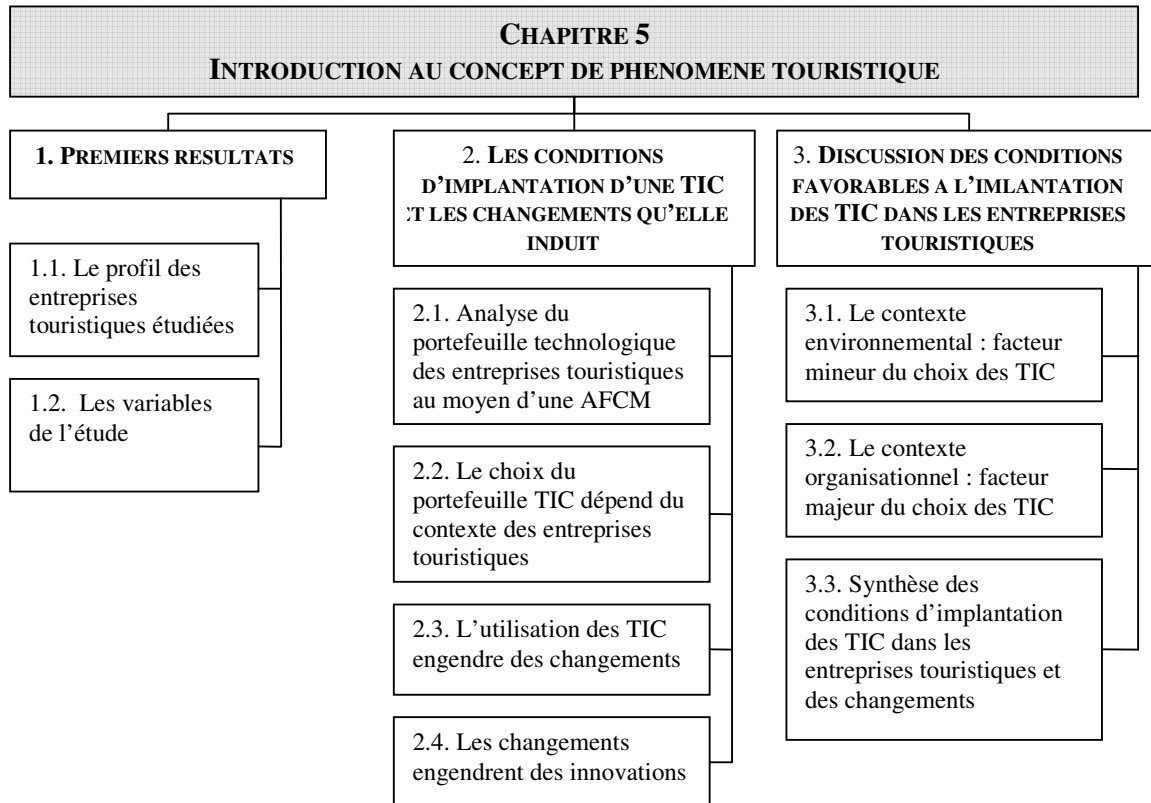
Ce chapitre vise à tester les différentes hypothèses énoncées dans le chapitre précédent et à répondre à la problématique posée. La démarche a été organisée en trois étapes. Dans un premier temps, des statistiques descriptives univariées ont été mobilisées pour dégager les caractéristiques les plus marquantes de notre échantillon et proposer des premiers résultats (1.). Une description des variables, à savoir celles concernant le contexte organisationnel, le contexte technologique et le contexte environnemental, sera alors proposée. Nous espérons apporter une contribution à la compréhension de ces organisations. Dans un second temps, des méthodes de statistiques descriptives de tris croisés et d'analyse factorielle en composantes multiples (AFCM) ont été utilisées, dans le but de décrire les liens entre les organisations et les changements occasionnés par les TIC (2.). Cette étape tentera d'identifier les diverses relations causales pouvant exister entre les TIC, les organisations et les changements occasionnés grâce à la méthode de régression linéaire. Elle envisage donc les trois propositions de la présente recherche. Les choix en matière de technologie dépendent-ils de l'environnement des organisations ? L'utilisation des TIC change-t-elle les structures des organisations touristiques ? Les changements organisationnels (induits de l'implantation des TIC) favorisent-ils l'émergence d'innovations ? Ces trois questions seront analysées successivement. Enfin, dans un troisième temps, sera menée une discussion sur les résultats obtenus et une confrontation à la littérature établie précédemment (3.).

Ce chapitre cherche à répondre à trois principaux objectifs, à savoir :

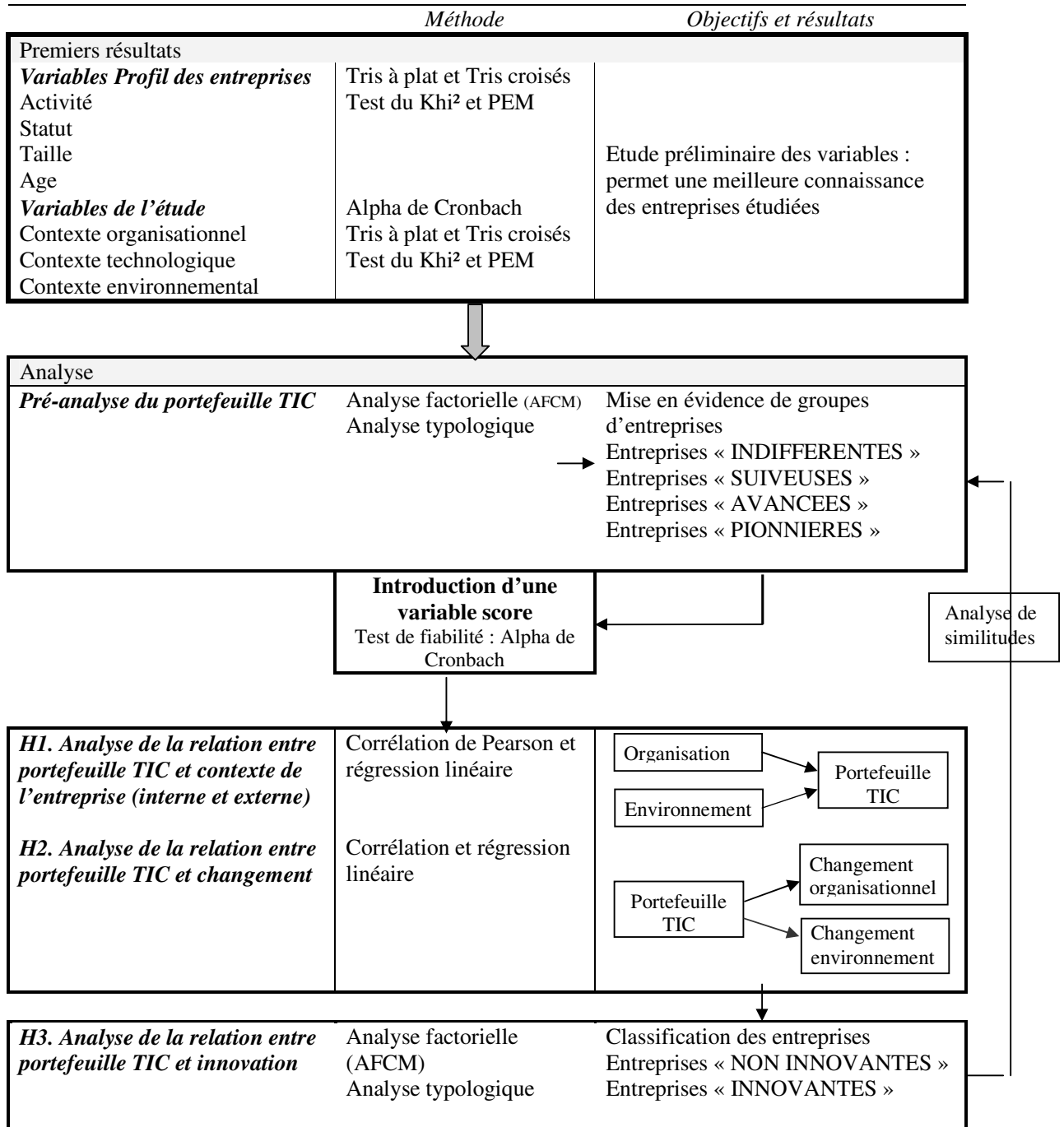
- Mieux comprendre les caractéristiques en terme d'utilisation des TIC des entreprises observées ;
- Analyser les liens s'opérant entre les TIC, les organisations touristiques et les éventuels changements occasionnés ;
- Confronter les résultats à la littérature.

La figure 5.1. présente le plan du chapitre 5. Quant au tableau 5.1., il expose la démarche entreprise pour analyser les données de l'enquête.

**Figure 5.1 : Plan du chapitre 5**



**Tableau 5.1 : Démarche d'analyse des données**



## 1. Les premiers résultats

Cette section vise à décrire le plus finement possible le profil de l'ensemble des 291 entreprises<sup>171</sup> ayant répondu à notre enquête. Cette description correspondra essentiellement à des comparaisons de fréquences et portera sur des données objectives (âge, nombre d'employés, chiffre d'affaires, secteur d'activité, taux d'équipement en TIC) et quelques données subjectives (perception de l'utilité des TIC par le dirigeant et le personnel). L'identification, ainsi menée, conduira à une meilleure connaissance des entreprises touristiques et des portefeuilles TIC qu'elles possèdent et qu'elles utilisent. Dans un premier temps, le profil général des entreprises étudiées sera présenté (1.1.), puis dans un second temps, les variables de notre étude seront décrites (1.2.), c'est-à-dire les contextes organisationnel, technologique et environnemental.

### 1.1. Le profil des entreprises touristiques étudiées

Même si de manière générale il est difficile de comparer les organisations tant les données de ces dernières sont contingentes, il peut être néanmoins possible « *de mettre en évidence certaines ressemblances ou dissemblances caractéristiques entre entreprises* » (Huron, 1999, p. 244). Nous avons retenu quatre types de variables nous paraissant importantes à savoir : le secteur d'activité des entreprises (1.1.1.), la taille (1.1.2.), le statut (1.1.3.) et l'âge de ces dernières (1.1.4.). Ces quatre variables constituent le premier volet de la présentation des résultats.

#### 1.1.1. L'activité des entreprises

Le Test du Khi-deux réalisé confirme que l'échantillon est représentatif de la population totale<sup>172</sup>. Nous regroupons volontairement certains secteurs d'activités dont la logique productive est identique mais dont l'effectif est trop faible pour être significatif. C'est le cas par exemple du regroupement des résidences de vacances, des villages de vacances et des centres jeunes avec les hôtels et établissements assimilés. Ainsi, l'échantillon se compose d'entreprises dont l'activité principale est l'hébergement (69,9%), l'organisation de voyage (21,3%) et le renseignement au touriste (9,6%)<sup>173</sup>. Ces proportions sont par ailleurs représentatives de la composition nationale.

<sup>171</sup> 74,2% des répondants font partie de l'équipe dirigeante (dirigeant, gérant, propriétaire) et seulement 6% sont des responsables informatiques. Cf. analyse 1 en annexe 5.1.

<sup>172</sup> Cf. analyse 2 en annexe 5.1.

<sup>173</sup> Cf. analyse 3 en annexe 5.1.

### **1.1.2. La taille : 97,9% de TPME**

La taille de l'entreprise est définie par le nombre de personnes travaillant dans l'entreprise ainsi que par le montant du chiffre d'affaires. Parmi les entreprises interrogées et quelles que soient leurs activités, 84,5% sont des TPE (0 à 19), 13,4% des PME (20 à 249), tandis que seulement 2,1% sont de grandes entreprises. Ces résultats illustrent parfaitement la structure des entreprises du tourisme, à savoir que l'activité touristique est composée d'une multitude de structures dont près de 97,9% sont des TPME<sup>174</sup>. De plus, 72,5% des entreprises ont eu recours à des emplois saisonniers<sup>175</sup> pendant la période printemps-été 2004. En effet, les entreprises touristiques doivent systématiquement et rapidement adapter leur offre à une demande variable et encore jusqu'à récemment, saisonnière. Pour ce faire, elles recourent à des emplois d'exécution demandant une faible qualification et susceptibles de répondre à leur besoin d'activités.

Par ailleurs, les entreprises sont souvent prudentes et ne divulguent pas leur chiffre d'affaires<sup>176</sup>. Cet indice est souvent considéré comme une donnée très personnelle pouvant fournir certaines informations aux concurrents. C'est pour cette raison que le taux de non-réponses à cette question s'élève à 17,5%. Afin de traiter néanmoins les réponses, il a été procédé un redressement de la variable. Après un recodage et un redressement, plus de 18,2% des entreprises ont un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 euros et seulement 3,4% ont un chiffre d'affaires de plus de 5 millions d'euros.

### **1.1.3. Le statut : coexistence d'une multitude d'entreprises indépendantes et de quelques grands groupes**

Près de 67% des entreprises sont indépendantes et 33% font partie d'un groupe ou réseau d'entreprises<sup>177</sup>. Ces résultats sont conformes à la structure de la filière française, c'est-à-dire une filière particulièrement atomisée et caractérisée par la coexistence d'une multitude d'entreprises artisanales et indépendantes et de quelques grandes sociétés concentrées. Cette tendance s'est renforcée ces deux dernières décennies, par le développement des chaînes imputable à l'augmentation du nombre de franchisés.

---

<sup>174</sup> Cf. analyse 4 en annexe 5.1.

<sup>175</sup> Cf. analyse 5 en annexe 5.1.

<sup>176</sup> Cf. analyse 6 en annexe 5.1.

<sup>177</sup> Cf. analyse 7 et 8 en annexe 5.1.

Parmi ces entreprises regroupées, certains **établissements d'hébergement** (27%) appartiennent à des chaînes intégrées<sup>178</sup> telles que Accor (7%), Pierre et Vacances (6,25%), JJ France (3%), Meridien *hotels and resort* (3%) et Best Western (3%). Tandis que des groupes mondiaux se constituent, les entreprises indépendantes s'organisent en chaînes volontaires. Ces dernières sont constituées par des établissements traditionnels qui se sont regroupés et se sont affiliés volontairement. Les chaînes volontaires s'adressent, à l'origine, à des professionnels soucieux d'augmenter leur volume d'affaires et de réduire leurs coûts en mutualisant des actions de promotion et de commercialisation (centrale de réservation commune, centrale de référencement pour les achats, site Internet sous une enseigne commune, chèques cadeaux valables dans tous les établissements). Ainsi parmi les établissements d'hébergement interrogés, 5,5% appartiennent à un réseau volontaire d'entreprises tel que Châteaux et Hôtel de France, Logis de France et Exclusive Hotel. Malgré sa supériorité en nombre d'établissements, l'hôtellerie indépendante a une capacité moyenne par établissement nettement inférieure à l'hôtellerie de chaîne. Nous avons d'une part, de nombreuses entreprises de petite taille avec des moyens financiers limités, notamment en matière d'investissement et d'autre part une industrie moderne en expansion. Concernant les **agences de voyage**, 29% d'entre elles appartiennent à divers groupes de tour-opérateurs tels que Selectour (3%), Manor (1%) et Eurafrique (1%). Quant aux **offices de tourisme**, 85,7% considèrent appartenir à un groupe, celui du réseau national des offices de tourisme. Les groupes se présentent essentiellement dans les activités telles que l'hôtellerie et les agences de voyage<sup>179</sup>.

#### 1.1.4. L'âge des entreprises

La moitié des entreprises ayant répondu à l'enquête sont des entreprises d'une vingtaine d'années<sup>180</sup>. En effet, elles ont été créées entre 1980 et 2004. Cette question a été formulée comme suit : « *Quelle est la date de création de votre entreprise ?* ». Elle a pu être interprétée par les entrepreneurs interrogés comme une demande soit de la date de création pure, soit de la reprise ou soit de la réactivation de l'entreprise. On observe un nombre croissant de créations, reprises ou réactivations d'entreprises depuis les années 1990. Selon le Secrétariat d'Etat au tourisme (2005), au cours des quatre dernières années, le nombre de créations

<sup>178</sup> Les chaînes intégrées sont « *des groupes d'entreprises soumis à une unité de direction dont le développement passe par la création d'hôtels, par le rachat d'établissements existants ou par le contrôle de la gestion et de la commercialisation d'établissements dont la chaîne n'est pas propriétaire* » (Py, 1996, p. 69).

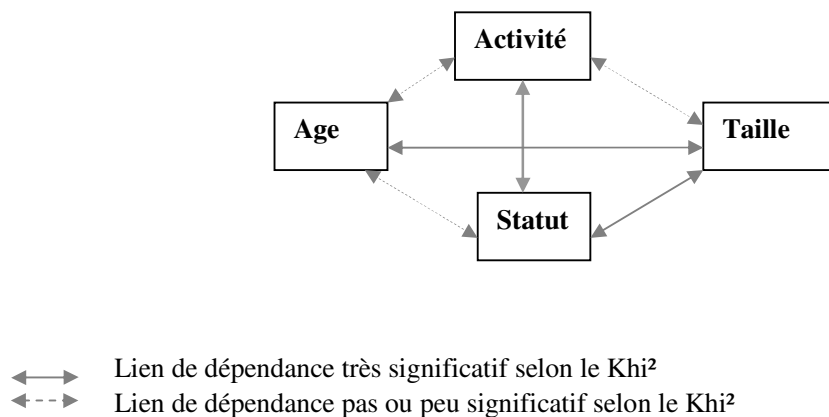
<sup>179</sup> Cf. analyse 72 en annexe 5.2. Cette analyse présente la répartition des entreprises appartenant à un groupe en fonction de l'activité de l'entreprise.

<sup>180</sup> Cf. analyse 9 en annexe 5.1.

d'entreprises touristiques a en effet augmenté chaque année d'environ 2,7%. Il semblerait que les mesures d'aide à la création d'entreprises<sup>181</sup> ont favorisé cette hausse récente des créations même si le volume de créations (créations - défaillances) a tendance à se stabiliser (-0,7% entre 2004 et 2005)<sup>182</sup>.

Ainsi, compte tenu des éléments que nous avons décrits précédemment, certains sont liés entre eux. Nous récapitulons dans la figure suivante les liens de dépendance qu'entretiennent certains des facteurs.

**Figure 5.2 : Les liens entre les variables « profil des entreprises »**<sup>183</sup>



Il peut être observé trois relations principales. La première relation concerne la taille et l'âge de l'entreprise, qui semblent être corrélés positivement. Cela signifie que plus l'entreprise vieillit et plus sa taille est grande (Khi<sup>2</sup>=4,51 ; ddl=2 ; p=0,102). La seconde relation porte sur la taille et le statut de l'entreprise : plus l'entreprise est grande et plus elle s'orientera vers des relations en réseau (Khi<sup>2</sup>=15,5 ; ddl=3 ; p=0,001). La troisième relation lie le statut et l'activité : les entreprises du secteur de l'hébergement sont plus souvent des entreprises indépendantes (Khi<sup>2</sup>=38,3 ; ddl=2 ; p=0,001).

<sup>181</sup> Des aides telles que l'ACCRES (Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprise), le PCE (Prêt à la Création d'Entreprise), le PARE (Plan d'Aide au Retour à l'Emploi) et la loi pour l'initiative économique publiées au JO le 5 août 2003.

<sup>182</sup> Cf. analyse 76 en annexe 5.2. Cette analyse présente une analyse en tris croisés entre les variables taille et âge. Il existe une relation assez significative entre les deux variables (Khi<sup>2</sup>=4,51, ddl=2).

<sup>183</sup> Cf. analyses de 71 à 77 en annexe 5.2.



## 1.2. Les variables de l'étude

Il s'agit désormais de présenter les variables de l'étude qui seront utilisées pour tester les hypothèses causales. Afin de faciliter la lecture et de suivre une certaine logique, la chronologie des thèmes abordés dans le questionnaire ne sera pas reprise formellement. En premier lieu, il convient de présenter un descriptif du contexte organisationnel des entreprises (1.2.1.) En second lieu, seront exposées une représentation des TIC dont les entreprises sont équipées ainsi qu'une photographie de leur utilisation (1.2.2.). Enfin, une troisième partie insistera sur le contexte environnemental des entreprises (1.2.3).

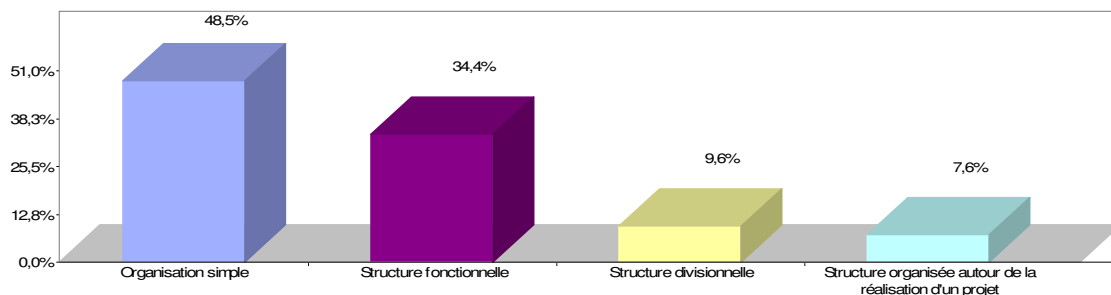
### 1.2.1. Le contexte organisationnel des entreprises touristiques

Afin de rendre compte du contexte organisationnel des entreprises touristiques étudiées, il convient de présenter en premier lieu leur configuration organisationnelle (1.2.1.1.), puis la culture dominante (1.2.1.2.).

#### 1.2.1.1. Les configurations organisationnelles

A ce niveau, il a été procédé à un examen des différentes structures organisationnelles<sup>184</sup> que l'on rencontre dans les entreprises touristiques des Alpes-Maritimes à partir de cinq principaux critères : le degré de **hiérarchisation**, le degré de **planification** et de **formalisation**, le degré de **formation** et le degré de **spécialisation**<sup>185</sup>. La figure 5.3. montre la répartition de l'échantillon selon le type de structure organisationnelle.

**Figure 5.3 : La structure organisationnelle des entreprises touristiques**



48,5% des entreprises interrogées ont **une structure simple et traditionnelle** reposant sur une seule fonction. Ces structures désignent des organisations familiales et organiques, où la division du travail est souvent imprécise et la polyvalence des tâches est de mise.

<sup>184</sup> Cf. analyse 10 en annexe 5.1.

<sup>185</sup> Cf. analyses 11, 12, 13, 14 en annexe 5.1.

L'encadrement est réduit et la coordination se réalise surtout par supervision directe. En effet, 75% des entreprises ayant adopté cette structure sont pas ou peu formalisées. Elles sont également le lieu où la vision stratégique d'un dirigeant se manifeste avec le plus d'intensité. Ainsi, 61% des entreprises ont un processus de prise de décision centralisé. Cette centralisation présente l'avantage que les décisions stratégiques sont prises avec une parfaite connaissance du centre opérationnel et favorise la flexibilité car il suffit d'une personne pour agir. Cependant cette centralisation peut être risquée car tout repose sur une seule personne. Par ailleurs, il semble que les entreprises adoptent ce type de structure dans leurs premières années d'existence, mais bon nombre de petites entreprises ont tendance à conserver cette structure au-delà de cette période. Dans le cadre de l'enquête, 98,5% des entreprises sont des TPE. C'est le type de structure privilégié des entreprises de petite taille, informelles et flexibles. La formalisation étant restreinte et la coordination relevant d'une seule personne, l'entreprise s'adapte facilement à tous les changements et menaces.

34,4% des entreprises interrogées ont une structure reposant sur les différentes fonctions de l'entreprise et correspondent à des **structures hiérarchico-fonctionnelles ou staff and line**. En effet, les hôtels et établissements assimilés s'organisent autour des fonctions de base telles que la réservation, la réception, la facturation, les services des petits déjeuners et le nettoyage des chambres. Les personnels et les chefs de service perçoivent souvent l'entreprise comme la juxtaposition d'activités distinctes ayant peu de lien ou de dépendance les unes par rapport aux autres. Les relations entre les services sont limitées, souvent même les intérêts de chaque service sont privilégiés et parfois opposés à ceux de l'entreprise. Comparativement à la structure simple, lorsqu'une organisation croît au-delà d'une certaine taille, il lui faut spécialiser ses tâches et ses responsabilités. Ainsi, la structure fonctionnelle repose sur des procédures formalisées, un travail spécialisé, une division du travail accentuée et un regroupement des activités en unités ou en fonctions. Ces structures s'observent dans des organisations de taille moyenne et dans celles dont la gamme de produits est peu diversifiée. L'environnement de ce type de structures est relativement stable et simple.

9,6% des entreprises sont organisées autour du produit ou service final et correspondent à des **structures divisionnelles**. Les divisions sont autonomes dans la conduite de leurs activités mais restent soumises au système de contrôle des performances générales de l'entreprise. Cette forme est adaptée aux marchés diversifiés, particulièrement en ce qui concerne les services. La partie clé de l'organisation est la ligne hiérarchique et repose sur le mécanisme de standardisation des produits. Ces entreprises apparaissent dans un environnement comprenant

une diversité de marchés. Leur grande taille, leur ancienneté, le besoin de pouvoir des cadres en font leur particularité.

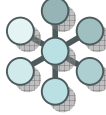
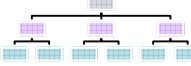
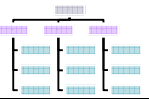
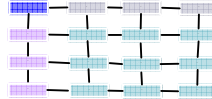
**Les structures organisées autour de la réalisation d'un projet**, se rapprochant de la structure adhocratique de Mintzberg (1982), sont minoritaires. Il s'agit d'organisations adaptables selon les besoins et les contraintes liées à la tâche à accomplir. 4,8% des organisations ont adopté une **structure matricielle**. Cette structure résulte le plus souvent du croisement de divisions produits et de divisions géographiques. Elle se caractérise par la dissociation du côté opérationnel (l'activité proprement dite) des fonctions de gestion courante, ce qui permet de lancer de nouvelles activités. **Les structures organisées par projet** (2,7%) sont adoptées par des organisations qui mènent des projets vastes et coûteux ou celles qui sont dédiées à un événement ponctuel (conférences, événements, etc.). Dans ces conditions, la structure est constituée d'un ensemble mouvant d'équipes projets qui sont créées, conduites et coordonnées par un petit groupe d'acteurs. Cette forme de gestion consiste à faire travailler ensemble, sur un dossier ou un chantier particulier, une équipe mélangeant les fonctions et les métiers d'une entreprise.

En résumé, la plupart du temps, une seule et même personne occupe plusieurs fonctions simultanément, impliquant de ce fait que les fonctions soient très souvent imbriquées les unes aux autres. Cette imbrication fonctionnelle au sein de l'entreprise fait dire à Bentabet et *al.* (1999) que la base de l'organisation du travail en TPE, c'est le « savoir tout faire ». Lorsque l'effectif est faible, c'est le poste et surtout les personnes et non la fonction qui deviennent l'unité organisationnelle de base (Torrès, 2003).

Le tableau 5.2 présente un récapitulatif des caractéristiques des configurations organisationnelles des entreprises touristiques. Il comprend les principaux éléments structurels et conjoncturels définissant chaque configuration, retenus dans la littérature ainsi que les éléments observés dans notre étude.

**Lecture du tableau** : les mots en italique indiquent les éléments que nous avons observés dans notre analyse et qui correspondent aux descriptions faites par Mintzberg (1982) sur les caractéristiques des structures organisationnelles. Par ailleurs, nous n'avons retenu que les éléments significatifs au sens du Khi<sup>2</sup>. Le pourcentage indiqué dans la colonne de droite correspond au pourcentage de l'écart maximum (PEM) qui estime la force de la liaison entre les variables dont la relation est significative.

**Tableau 5.2 : Caractéristiques des configurations organisationnelles**<sup>186</sup>

	Principaux éléments structurels retenus dans la littérature (Mintzberg, 1982)	Principaux éléments conjoncturels retenus dans la littérature (Mintzberg, 1982)	Déclinaisons dans l'enquête
<b>ORGANISATION SIMPLE</b> 48,5% 	Peu de spécialisation - polyvalence <i>Faibles formation et éducation</i> <i>Faible formalisation</i> Regroupement fonctionnel <i>Peu de planification et de contrôle</i> <i>Centralisation des décisions</i> <i>Vision d'une personnalité</i> Coordination par commandement direct	<i>TPE et flexible</i> Système technique simple et peu sophistiqué Environnement simple et dynamique <i>Pouvoir concentré dans les mains du chef d'entreprise</i> Ne suit pas la mode	Entreprise indépendante (31%) CA est de moins de 0,1 million d'euros (43%) Centralisation (45%) et rôle important du dirigeant (63%) Personnel autonome (68%) Pas de formation spécifique (27%) Majorité de TPE (98,5%) Peu ou pas de formalisation (75%)
<b>STRUCTURE FONCTIONNELLE</b> 34,4% 	Forte spécialisation <i>Formation et éducation moyennes</i> Procédures formalisées <i>Regroupement par fonction</i> Définition claire des responsabilités <i>Décentralisation modérée</i> Coordination par normalisation	<i>Taille moyenne</i> Système technique non automatisé et peu complexe Environnement stable et simple Contrôle technocratique	Fait partie d'un groupe (36%) CA compris en moyenne entre 1,5 et 3 millions d'euros (53%), surtout des ME (67%) Décentralisation modérée (43%) où les responsabilités sont déléguées aux cadres Formation de base aux TIC (27%)
<b>STRUCTURE DIVISIONNELLE</b> 9,6% 	Spécialisation horizontale et verticale <i>Formation et éducation moyennes</i> <i>Forte formalisation</i> Regroupement selon les marchés Important contrôle des performances <i>Décentralisation verticale limitée</i> Coordination par normalisation	<i>Générale de taille importante</i> Système technique pas très complexe, pas très automatisé Environnement simple et stable avec des marchés diversifiés <i>Contrôle exercé par les cadres</i>	CA compris en moyenne entre 3 et 5 millions d'euros (25%) Fort contrôle des cadres (21%) Formalisation importante (18%) Formation de base aux TIC (25%)
<b>STRUCTURE ORGANISEE AUTOUR DE LA REALISATION D'UN PROJET ; Matriciel 4,8% et par projet 2,7%</b> 	<i>Forte spécialisation</i> <i>Forte formation</i> Faible formalisation Regroupement selon fonction et le marché Planification limitée <i>Décentralisation</i> Coordination par ajustement mutuel	<i>Généralement entreprises jeunes</i> Système technique très complexe, souvent automatisé Environnement complexe et dynamique Contrôle exercé par les experts	PME (17%) Forte spécialisation (44%) Formation spécifique au besoin de l'entreprise (34%) Décentralisation (13%)

<sup>186</sup> Cf. analyse 82 en annexe 5.2. Cette analyse présente le profil des modalités pour « L'organisation simple ». Les informations qu'elle contient ont été utilisées pour construire le tableau 5.2.

Diverses études montrent qu'il n'existe pas de structure idéale et que des entreprises performantes peuvent se retrouver dans toutes les familles de structures énoncées précédemment. Il n'existerait donc pas un modèle meilleur que les autres vers lequel toutes les entreprises tendraient. Si tel était le cas, certaines structures seraient transitoires pour atteindre la structure la plus efficace. En fait, dans certaines situations, un type de structure est efficace, dans d'autres, une autre structure le sera. Il convient ainsi de déterminer les facteurs qui poussent une entreprise à choisir un type de structure. Ainsi, après l'examen des formes structurelles des entreprises touristiques, il a semblé nécessaire de confronter ces résultats aux variables du profil étudiées dans la section 1.1., afin de déterminer parmi les quatre facteurs (activité, âge, statut et taille), celui ou ceux qui influencent les configurations organisationnelles.

Il convient de rappeler, dès à présent, la règle de lecture des résultats de corrélation obtenus par le biais du logiciel SPSS.

#### Encadré 5.1 : La règle de lecture des résultats de corrélation sous SPSS

Le coefficient de corrélation Tau de Kendall est retenu pour des variables qualitatives ou ordinales. Dans le test de corrélation, il y a deux données importantes : la première est le résultat du test de corrélation (le coefficient de Pearson est choisi pour des variables quantitatives) noté  $r$  ; la seconde est la valeur de  $p$  du test ou test T noté Sig-2-Tailed.

**Le  $r$**  mesure le degré de liaison linéaire entre les variables dépendante  $Y$  et indépendante  $X$  de notre échantillon. Par convention, la relation entre  $X$  et  $Y$  est : parfaite si  $r=1$  ; forte si  $r > 0,5$  ; moyenne si  $0,2 < r < 0,5$  ; faible si  $r < 0,2$  et nulle si  $r=0$ . Le signe  $+$  signifie que la relation est proportionnelle ( $X$  et  $Y$  évoluent dans le même sens) et le signe  $-$  indique que la relation est inversement proportionnelle ( $X$  et  $Y$  évoluent dans des sens contraires).

**Le  $p$**  est obtenu au moyen d'un test d'hypothèse. Ce test de signification permet de décider si le lien est significatif ou non, autrement dit si la corrélation observée existe bel et bien au sein de la population étudiée. On note deux hypothèses : l'hypothèse nulle  $H_0$  postule que la relation entre  $X$  et  $Y$  est due au hasard, autrement dit qu'il n'y a pas de relation entre  $X$  et  $Y$  ; l'hypothèse alternative  $H_1$  correspond habituellement à l'hypothèse de la recherche, elle suggère que la relation entre  $X$  et  $Y$  ne peut être attribuée au hasard et qu'il existe bel et bien un lien entre  $X$  et  $Y$  au sein de la population. Par convention en sciences humaines, le seuil de signification est de 0,05 mais il est également fréquent de trouver un seuil à 0,01. Si le SIG ou le  $p$  est **supérieur à 0,05**, on accepte l'hypothèse nulle et on conclue que la corrélation observée entre  $X$  et  $Y$  est due au hasard ; Si le SIG ou le  $p$  est **inférieur à 0,05**, on rejette l'hypothèse nulle et on conclut qu'une corrélation entre  $X$  et  $Y$  existe bel et bien au sein de la population.

Compte tenu de la taille de notre échantillon, les valeurs importantes à retenir sont celles des tests de significations SIG (qui indiquent s'il existe une relation entre les variables). En effet, nous cherchons avant tout à déterminer s'il existe des relations entre variables, nous ne cherchons pas à prédire si une entreprise selon ses caractéristiques sera dans tel ou tel groupe. Ainsi le SIG sera noté dans les tableaux par deux étoiles (\*\*) lorsque la corrélation est significative au niveau 0,01 ; par une étoile (\*) lorsque la corrélation est significative à 0,05 et par NS lorsque la relation est non significative.

Nous observons, dans le tableau suivant, si un rôle spécifique dans la structure organisationnelle peut être attribué aux variables de profil.

**Tableau 5.3 : Corrélations des variables du profil des entreprises et la configuration organisationnelle<sup>187</sup>**

Tau de Kendall	Activité	Age	Statut	Taille
<b>Forme de la structure</b>	-,046	,073	<b>,393(**)</b>	<b>,456 (**)</b>

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

A partir du tableau des corrélations entre la configuration structurelle et les variables de profil, nous constatons une association taille-structure (,456\*\*) et statut-structure (,393\*\*). La matrice de corrélation nous apprend que la taille et le statut sont des facteurs déterminants de la forme de la structure des entreprises. Les résultats relatifs à la relation taille-structure sont conformes à de précédentes études menées par Blau (1970). Selon ses travaux, l'auteur montre que la taille organisationnelle constitue le facteur contextuel essentiel, et conclut que l'accroissement de la taille de l'organisation entraîne une différenciation structurelle plus grande et donc des organisations plus complexes. En effet, le développement de la taille des entreprises s'accompagne d'une structuration croissante de l'organisation (développement des procédures, plus forte décentralisation). Plus l'organisation est grande, plus elle aura tendance à adopter une organisation par fonctions. Dans les organisations de grande taille, les tâches sont plus spécialisées, les unités sont différenciées et la composante administrative plus importante (Khandwalla, 1977). Quant à la relation statut-structure, elle signifie que plus l'entreprise se dirige vers des relations en réseaux et plus sa structure se développe par projet.

Compte tenu de ces résultats, il semble que les entreprises touristiques soient principalement des petites entreprises aux organisations simples. Nous nous référons aux travaux de Julien (1990) et Julien et Marchesnay (1988) qui ont dressé un profil organisationnel type de la PME qui semble bien résumer les caractéristiques des entreprises touristiques :

- Petite taille ;
- Centralisation et personnalisation de la gestion ;
- Faible spécialisation du travail ;
- Stratégie intuitive ou peu formalisée, forte proximité des acteurs ;

<sup>187</sup> Cf. analyses 78 à 81 en annexe 5.2.

- Système d'information interne simple et peu formalisé ;
- Système d'information externe simple basé sur les contacts directs.

### **1.2.1.2. La culture des organisations**

Cette section présente certaines idées et croyances des membres des entreprises au sujet des TIC. A ces éléments définissant en partie la culture des entreprises, nous avons souhaité présenter leur politique interne en matière de formation en TIC du personnel. Cette variable, comprise également dans la section précédente comme un critère de détermination de la structure de l'entreprise, a fait l'objet d'une attention particulière.

#### **Perception des TIC par les employés et le dirigeant de l'entreprise**

**Les employés** sont 69,3% à penser que les TIC sont indispensables à leur activité professionnelle quotidienne<sup>188</sup>. Il semble qu'en moyenne, dans 77% des entreprises, plus de 50% des employés utilisent les outils technologiques de base comme le téléphone standard, le fax et le courrier.

La gestion des TPME a tendance à être centrée sur son dirigeant. L'analyse du profil du dirigeant est donc indispensable pour comprendre le fonctionnement de ces entreprises. En ce qui concerne **les dirigeants**<sup>189</sup> des entreprises touristiques, près de 68% d'entre eux sont peu intéressés par les TIC ou le sont mais par obligation, tandis que 20 % se disent être « fans ». 74% des répondants font partie de l'équipe dirigeante. Nous entendons par équipe dirigeante, aussi bien les gérants de l'établissement que les directeurs, PDG, propriétaire-exploitants. Cela confère une validité aux résultats de l'enquête, car l'équipe dirigeante a une bonne connaissance de l'ensemble de l'entreprise. Loin derrière les dirigeants, ce sont les réceptionnistes et agents de comptoir qui ont répondu à l'enquête (16%), puis les responsables marketing ou commercial (8%). Le faible taux (2,1%) de répondants travaillant dans le domaine technique de l'informatique (étant donné le sujet de l'enquête) peut paraître surprenant à première vue. Cependant, nous nous sommes rendu compte, par ailleurs, que seulement 15% des entreprises ont un responsable informatique dont la fonction principale concerne la mise en place et la maintenance du réseau informatique. En effet, les entreprises font habituellement appel à des prestataires extérieurs (36,8%) pour gérer leur parc informatique et les conseiller, ou utilisent les compétences d'une personne de l'entreprise

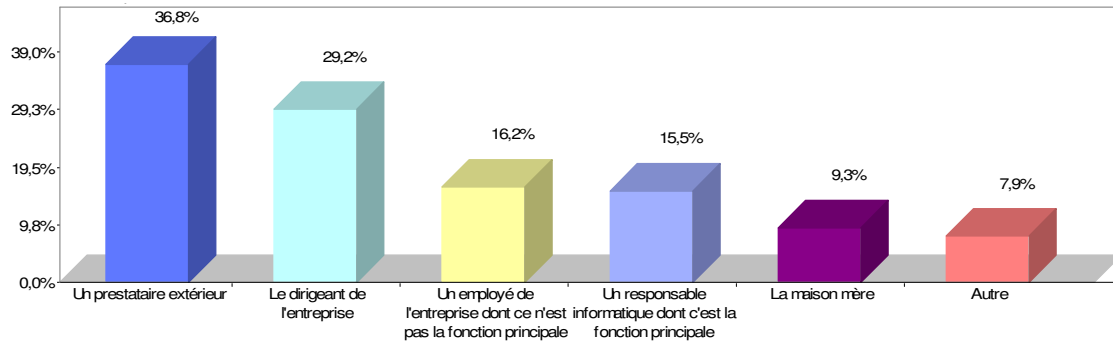
---

<sup>188</sup> Cf. analyse 17 en annexe 5.1.

<sup>189</sup> Cf. analyse 18 en annexe 5.1.

(16,2%) dont ce n'est pas la fonction principale pour s'occuper de la gestion du matériel<sup>190</sup>. La figure 5.4. illustre ces propos.

**Figure 5.4 : Responsable en charge de la maintenance du système informatique**



### La formation aux TIC des employés et compétences informatiques

Près de 45,4% des entreprises déclarent que leur personnel n'est pas formé à l'utilisation des TIC, tandis que 30,6% des entreprises emploient du personnel formé aux besoins spécifiques de leur établissement et 25,4% ont une formation de base et généraliste des outils technologiques<sup>191</sup>. Le fait d'être formé aux TIC n'est néanmoins pas une condition d'embauche pour 57% des entreprises<sup>192</sup>.

<sup>190</sup> Cf. analyse 19 en annexe 5.1.

<sup>191</sup> Cf. analyse 14 et 15 en annexe 5.1.

<sup>192</sup> Cf. analyse 16 en annexe 5.1.



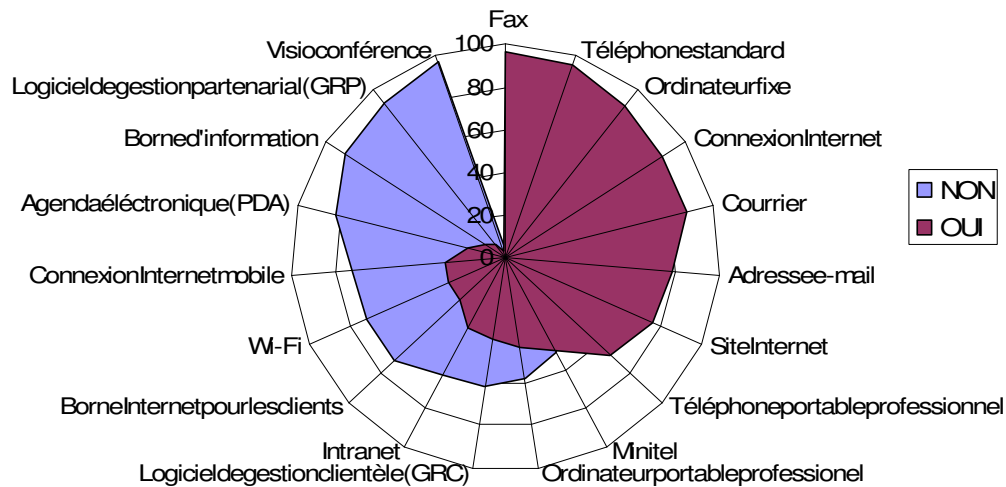
### 1.2.2. Le contexte technologique

Cette section vise à exposer les TIC dont sont effectivement équipées les entreprises touristiques (1.2.2.1.), ainsi que les utilisations qui en sont faites (1.2.2.2.).

#### 1.1.2.1. L'équipement TIC des entreprises touristiques

Afin de faciliter une lecture rapide des équipements en TIC possédés par les entreprises touristiques, nous avons choisi une représentation sous forme de radar (figure 5.5.).

**Figure 5.5 : L'équipement en TIC des entreprises touristiques des Alpes-Maritimes<sup>193</sup>**



Cette représentation sous forme de radar nous permet de visualiser facilement les TIC possédées par les entreprises touristiques. L'ensemble des TIC à droite du radar sont en majorité présentes dans les entreprises touristiques.

Les **outils de travail standard** présents dans l'ensemble des entreprises touristiques sont principalement des « supports matériels ou *hardware* » tels que énoncés dans le chapitre 4. Nous trouvons donc le fax (95,9%), le téléphone traditionnel (95,5%), l'ordinateur fixe (89,7%) et le courrier (84%). Avant d'analyser en détail le phénomène TIC, il apparaît nécessaire de rappeler la réalité de l'**informatisation** des entreprises qui constitue le premier pas en matière d'équipement TIC. Ainsi, 88% des entreprises sont informatisées. Cependant, quelques disparités apparaissent selon la taille de l'entreprise<sup>194</sup>. En effet, seulement 42% des micro-entreprises sont équipées d'un ordinateur, et selon l'activité 35% des campings et 25% des petites structures hôtelières ne possèdent aucun ordinateur<sup>195</sup>. Les entreprises touristiques

<sup>193</sup> Cf. analyses 21 à 40 en annexe 5.1.

<sup>194</sup> Cf. analyse 41.a en annexe 5.1.

<sup>195</sup> Cf. analyse 41 en annexe 5.1.

sont dans l'ensemble (72,9%) équipées depuis plus de quatre ans (avant l'an 2000)<sup>196</sup>. Néanmoins, le nombre moyen d'ordinateurs par employé reste faible car une part importante des entreprises est généralement équipée d'un seul ordinateur pour toute l'entreprise<sup>197</sup>. Ces premiers résultats sont importants dans la mesure où l'équipement en ordinateur des établissements joue sur l'intégration d'autres technologies de l'information telles que l'Internet.

En matière de « e-technologie », **la connexion Internet** semble être la plus répandue. En effet, 87,3% des entreprises en sont équipées, dont 33% possèdent la technologie wi-fi. 10% envisagent l'installation de cette fonction d'ici une année. La situation en matière de connexion est variable selon la taille. Ainsi, 71,4% des micro-entreprises ne sont pas connectées à Internet, tandis que les entreprises de plus de 20 salariés sont à 100% connectées. L'intranet n'a de sens que s'il facilite en interne, le travail entre de nombreux services. Or, comme près de 98% des entreprises sont des petites entreprises, elles ont des services de taille restreinte qui ne justifient pas l'utilisation en interne de ce genre d'outil. En matière de « e-service » offert par une connexion Internet, les résultats montrent que 85% des entreprises connectées ont créé leur propre site web et 87% ont une adresse e-mail.

En ce qui concerne **les équipements mobiles**, 57% des entreprises ne possèdent aucun ordinateur portable, 82% n'ont pas d'agenda électronique et 34% n'utilisent pas de téléphone portable. Pour ce qui est des technologies mobiles, 75% ne possèdent aucune connexion Internet mobile. Les entreprises ne sont pas ou demeurent peu équipées en matière de technologie mobile.

Les entreprises touristiques sont 50,2% à s'équiper auprès de prestataires TIC de la région PACA et 17,2% auprès de fournisseurs se situant dans la technopole de Sophia-Antipolis et les environs<sup>198</sup>.

Ainsi, dans l'ensemble, l'équipement micro-informatique de base est déjà répandu dans les entreprises. Il faut néanmoins tenir compte des utilisations qui en sont faites. Ceci constitue le sujet du point suivant.

#### **1.1.2.2. Les utilisations des TIC par les entreprises touristiques**

L'objectif est ici de présenter les utilisations, les pratiques qui sont faites des TIC par les individus au sein des entreprises. Il s'agit donc d'étudier par qui elles sont utilisées<sup>199</sup>, à quelle fréquence<sup>200</sup> et pourquoi<sup>201</sup>.

<sup>196</sup> Cf. analyse 42 en annexe 5.1.

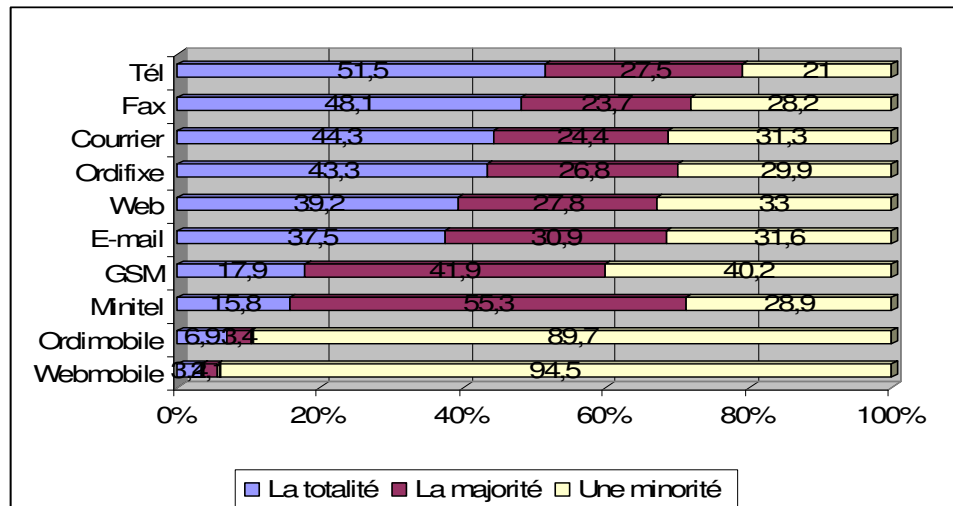
<sup>197</sup> Cf. analyse 18 en annexe 5.1.

<sup>198</sup> Cf. analyse 16 en annexe 5.1.

### Utilisées par qui ?

Il semble que les équipements de base tels que le téléphone, le fax, le courrier et l'ordinateur fixe mais également des TIC telles que la connexion Internet et l'e-mail soient employés par la majorité voire la totalité du personnel des entreprises qui les possèdent. *A contrario*, les TIC telles que la connexion mobile et les ordinateurs portables sont utilisées par une minorité du personnel (figure 5.6.). Néanmoins, une large majorité des PME permet l'accès à un ensemble de technologies à la totalité ou à une majorité de leurs employés, créant ainsi les conditions d'une augmentation des possibilités d'usages. Ce résultat est encourageant dans la mesure où l'ouverture à une grande partie du personnel, du processus d'implantation des TIC favorise leur valorisation.

**Figure 5.6 : L'utilisation des TIC par le personnel**



### A quelle fréquence les utilisent-elles et pourquoi faire ?

Les principales utilisations d'Internet pour les organisations touristiques portent sur des applications de communications et de contenu. En effet, 85,2% d'entre elles utilisent les e-mails notamment pour gérer les réservations et pour informer leurs clients sur des demandes précises, mais elles pratiquent également des recherches d'informations (70,8%). Internet vise d'abord à informer et à s'informer. Cela n'est pas précisé dans le questionnaire, cependant suite à des entretiens complémentaires, il a été observé que les organisations touristiques, surtout hôtelières, pratiquent une veille informationnelle (33,7% de façon régulière et 29,6% projettent d'effectuer de la veille dans l'année). En effet, la recherche des tarifs des

<sup>199</sup> Cf. analyse 21 en annexe 5.1.

<sup>200</sup> Cf. analyse 17 en annexe 5.1.

<sup>201</sup> Cf. analyses 22 et 23 en annexe 5.1.

concurrents est très fréquente, quand celle-ci ne fait pas l'objet d'entente informelle. En revanche, les applications transactionnelles (11%) ainsi que la pratique du e-commerce (21%) restent limitées, et l'utilisation d'Internet pour recruter demeure presque inexistante (9%).

Si l'ensemble des entreprises est équipé des technologies de base, il n'en reste pas moins que l'usage qu'elles font de ces équipements reste rudimentaire et essentiellement axé sur le traitement administratif ou de gestion clientèle. En effet, 55% des entreprises utilisent un logiciel pour la gestion de leur clientèle (GRC) et 10% projettent d'ici une année d'en utiliser un. Ces outils sont utilisés de manière complémentaire les uns par rapport aux autres.

D'autres technologies présentes dans les entreprises ne sont cependant pas utilisées. En effet, près de 48.5% des entreprises ont un Minitel et seules un tiers d'entre elles l'utilisent quotidiennement. Quelques 20% des entreprises ont des bornes Internet pour les clients, en majorité des hôtels et l'utilisation de visioconférence, de bornes d'information et d'agenda électronique semble être très faible (respectivement 5%, 10%, 20%).

5% d'entre eux ont déjà envoyé des SMS à leurs clients pour leur communiquer une information ponctuelle. Les raisons de ne pas utiliser le SMS comme moyen de communication avec le client réside dans le fait de ne pas vouloir déranger le client qui subit la sonnerie du téléphone toute l'année. Les technologies mobiles telles que le téléphone GSM restent un outil pour communiquer avec les partenaires, comme les fournisseurs, les sous-traitants mais pas avec le client.

Le tableau 5.4. proposé par Doreau (2001) présente quelques exemples d'usages de technologies similaires.

Tableau 5.4 : Les usages des TIC

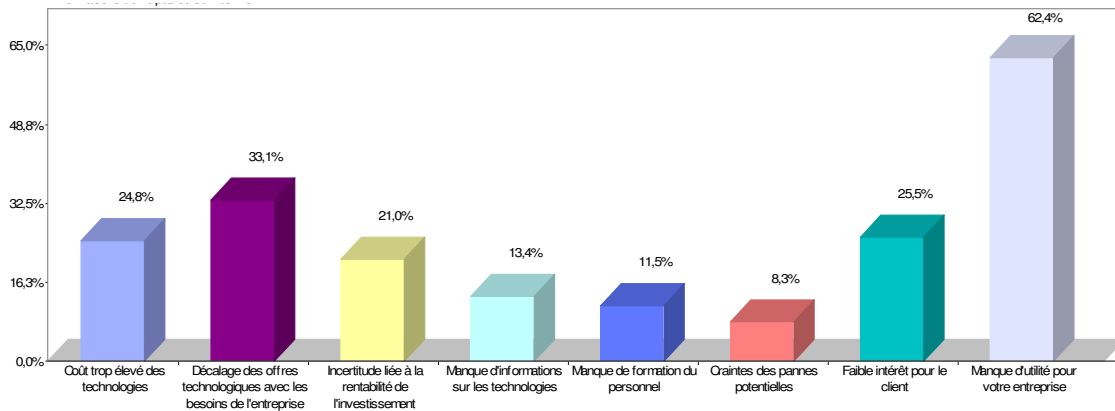
Technologie	Usage « minimal »	Usage « avancé »
Partage de fichiers sur un serveur	Le partage de fichier est exclusivement utilisé pour <b>transmettre des fichiers de poste à poste</b> . Il remplace l'enregistrement sur disquette pour transmettre un fichier d'un bureau à un autre.	Les informations sont organisées et mutualisées par service sur le serveur. Des documents ont évolué afin de répondre aux besoins de plusieurs utilisateurs tout en supprimant les ressaisies. Les salariés savent <b>retrouver l'information pour la réutiliser</b> ou s'en servir comme <b>aide à la décision</b> .
Messagerie	La messagerie est essentiellement utilisée sans pièces jointes « pour ne pas déranger... ». Elle est surtout utilisée par l'encadrement pour <b>diffuser de l'information vers les subordonnés</b> .  Il arrive que Lotus Notes soit installé sur les postes mais certains groupes d'utilisateurs <b>utilisent uniquement la fonction messagerie</b> .	Quelques cas de figure rencontrés : - la messagerie est utilisée pour <b>l'élaboration de documents collectifs</b> dans le cadre de groupes de travail. - d'autres groupes d'utilisateurs utilisent certaines fonctions plus avancées de Lotus notes : ils <b>partagent des plannings</b> . - la messagerie est mise en place par le service support informatique dans un objectif d'échange d'informations, mais certains utilisateurs l'utilisent aussi pour sa <b>fonction d'archivage</b> des messages et documents. Le service informatique n'avait pas prévu cet usage qui pose au final des problèmes de saturation.
Logiciel de gestion	Dans la plupart des cas étudiés, c'est un logiciel qui assure les fonctions <b>minimales de gestion de production</b> .	Dans certaines entreprises, des <b>applications complémentaires</b> ont été greffées sur et autour du logiciel de gestion de production. Ces modules permettent de <b>conserver des informations qualitatives et de les transmettre entre opérateurs ou entre équipes</b> . Dans d'autres cas, des applications complémentaires permettent l'extraction et la mise en forme de données à la demande de multiples utilisateurs. L'application devient un outil essentiel d'aide à la décision.
Bases d'informations via Intranet	Un Web master a été recruté et a publié 1000 pages sur le site Intranet de l'établissement. Beaucoup des salariés rencontrés ne voient pas à quoi ces informations peuvent leur servir pour leur travail car ils n'ont pas besoin de ces informations. <b>L'Intranet n'est pas perçu comme un outil de travail</b> .	Des bases d'informations techniques ont été développées dans l'entreprise. Elles permettent de <b>capitaliser à partir des expériences</b> et deviennent de plus en plus une ressource centrale d'information technique pour les technico-commerciaux.

Source : Doreau (2001)

Selon Reix (2002), face à des outils TIC dont l'usage reste facultatif, l'utilisateur peut adopter des comportements variés. L'**abstention** (l'utilisateur ne souhaite pas changer ses méthodes de travail et n'utilise pas les outils proposés), implique que la technologie n'est pas adoptée. Dans le cas de **l'utilisation minimale**, l'utilisateur se limite à des usages courants (généralement ceux pour lesquels il a reçu une formation initiale), et ne cherche pas à tirer un meilleur parti des ressources apportées par l'outil. Dans le cadre d'**utilisation intensive** et innovante des ressources offertes, l'utilisateur cherche en permanence à améliorer par l'apprentissage sa maîtrise de l'outil et à développer des modes opératoires plus performants. Il peut même inventer des solutions qui n'avaient pas été prévues à l'origine par les concepteurs. On caractérise par le terme d'infusion (Reix, 2002), cette intensité de l'utilisation. Le degré d'infusion augmente lorsqu'on utilise davantage de fonctionnalités de l'outil.

Pour les entreprises estimant ne pas utiliser dans leur ensemble les TIC, 30% d'entre elles imputent cette situation à une absence de besoin pour leur entreprise, 20% estime qu'il existe un décalage entre les offres technologiques et leurs besoins, et 12% considèrent que l'intérêt pour le client est faible<sup>202</sup>. La figure 5.7 illustre cette situation.

**Figure 5.7 : Les raisons de ne pas utiliser les TIC<sup>203</sup>**



Ainsi, les nombreuses technologies standard demeurent compétitives face aux communications d'ordinateur à ordinateur : le téléphone, la télécopie, le télétex, etc. Elles sont plus simples à utiliser, moins intensives en capital et plus diffusées dans les entreprises car plus anciennes. Par ailleurs, elles sont utilisées depuis longtemps pour supporter les transactions commerciales. De nombreuses applications bien rodées et correspondant aux besoins existent. Il y a souvent peu de raisons pour les remplacer en migrant brutalement vers « Internet ». Cette dernière apparaît donc comme une technologie complémentaire à de nombreuses techniques existantes. Il est probable que pour longtemps encore, seule une fraction des opérations de commerce électronique utilisera Internet.

De la même manière que nous avons mis en relation la structure de l'organisation avec les variables de profil, nous observons les relations entre les portefeuilles TIC des organisations avec ces mêmes variables (tableau 5.5.).

<sup>202</sup> Cf. analyse 20 en annexe 5.1.

<sup>203</sup> Cf. analyse 43 en annexe 5.1.

**Tableau 5.5 : Corrélations des variables du profil des entreprises et le portefeuille TIC des organisations<sup>204</sup>**

Tau de Kendall	Activité	Age	Statut	Taille
<b>TIC</b>	,016	<b>,267(**)</b>	<b>,361(**)</b>	<b>-,549(**)</b>

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Nous constatons que l'âge, le statut et la taille des organisations sont corrélés aux choix du portefeuille TIC des organisations : plus l'entreprise est jeune et plus elle sera équipée en TIC. De surcroît, plus l'entreprise est en relation avec d'autres entreprises, plus elle utilisera les TIC, de même que plus l'entreprise est grande et plus elle possède un portefeuille TIC important.

### 1.2.3. Le contexte environnemental

Cette section vise à aborder les relations qu'entretiennent les entreprises avec leur environnement. Pour le qualifier, nous avons découpé l'environnement externe de l'entreprise en relations clients (1.2.3.1.) et en relations interentreprises (1.2.3.2.).

#### 1.2.3.1. Les relations clients

Les données relatives aux clients sont synthétisées, en évoquant dans un premier temps le type de clientèle auquel les organisations sont confrontées, puis en abordant les critères sur lesquels reposent la qualité de la relation client ainsi que les canaux de communication privilégiés pour le contact avec le client.

#### Principalement une clientèle de loisirs

Les Alpes-Maritimes sont connues comme le lieu privilégié des départs estivaux. Même si la Côte d'Azur s'est depuis une vingtaine d'années ouverte au tourisme d'affaires, l'image de la Côte reste celle d'un lieu de vacances. 17,5% des établissements accueillent en majorité des clients d'affaires, tandis que 60,1% d'entre eux reçoivent une clientèle principalement composée de vacanciers<sup>205</sup>.

<sup>204</sup> Cf. analyse 91 en annexe 5.2.

<sup>205</sup> Cf. analyse 47 en annexe 5.1.

### Les canaux de communication

La relation face à face reste le moyen de communication privilégié des entreprises (30,1%)<sup>206</sup>. En effet, la prestation touristique est, comme nous l'avons vu, composée de biens et de services et d'une forte composante d'accueil qui requiert nécessairement un contact direct à un moment donné de la filière. Selon Lozato-Giotart et Balfet (2004), « *assurer efficacement cette fonction (celle de l'accueil) est difficile car son succès exige un certain degré d'implication du prestataire, mais également une implication du client* » (ibidem, p. 65). Selon les auteurs, le verbe « accueillir » possède quatre significations majeures : s'impliquer personnellement dans un acte de réception ; admettre une personne au sein d'un groupe ; offrir l'hospitalité en un lieu et pour un temps ; mobiliser des moyens techniques d'accueil. Le téléphone est le second mode de communication privilégié (25,7%), suivi de peu par l'e-mail (21%). Il semble donc que les TIC soient vécues comme des compléments plutôt que des substituts aux échanges face à face.

### La qualité de la relation client

Le consommateur possède désormais le pouvoir d'accéder à une offre variée. Les clients deviennent plus exigeants et intègrent les nouvelles relations d'affranchissement au temps. Selon les personnes interrogées, la qualité des relations avec les clients repose avant tout sur les compétences des personnes en contact avec les clients (36,4%), puis de la capacité des employés à réagir rapidement aux demandes des clients (27,3%). Il semble donc que les compétences internes des organisations soient déterminantes pour satisfaire les besoins des touristes<sup>207</sup>.

#### 1.2.3.2. Les relations interentreprises

La concurrence entre les entreprises porte avant tout sur les prix (43,6%), ainsi que sur la qualité des produits ou des prestations (37,3%) et loin derrière sur l'innovation (11%). Ces résultats montrent que les entreprises ont des exigences de réduction de coût pour proposer les prix les plus attractifs à leur client. En revanche, seules 7% des entreprises utilisent un logiciel pour la gestion des relations partenariales<sup>208</sup>.

<sup>206</sup> Cf. analyse 48 en annexe 5.1.

<sup>207</sup> Cf. analyse 49 en annexe 5.1.

<sup>208</sup> Cf. analyse 50 en annexe 5.1.



## 2. LES CONDITIONS D'IMPLANTATION D'UNE TIC ET LES CHANGEMENTS QU'ELLE INDUIT

Les premiers résultats énoncés dans la section précédente offrent des éléments de base pour un examen plus approfondi de la problématique et des hypothèses de recherche. Ainsi, les propos qui suivront, auront pour objectif d'apporter des éléments d'analyse afin de caractériser les liens entre les TIC et les entreprises touristiques. Pour rendre compte de cette démarche, il a été nécessaire de recourir à une première approche d'analyse descriptive multidimensionnelle des entreprises touristiques. Le but principal de cette approche exploratoire est de structurer les différentes TPME touristiques en quatre groupes homogènes en fonction de leur équipement TIC (2.1.). La constitution de cette typologie permet de répondre à l'hypothèse H1 et d'analyser le lien entre les choix<sup>209</sup> en matière de TIC et le contexte de l'entreprise touristique (2.2.). Cette typologie permet également de répondre à l'hypothèse H2 en étudiant le lien entre l'introduction de TIC dans l'entreprise et les changements qui en sont éventuellement issus (2.3.). Enfin, elle permet d'examiner l'impact des TIC et le potentiel de développement de nouveauté au sein des entreprises (2.4.).

### 2.1. Analyse du portefeuille technologique des entreprises au moyen d'une analyse typologique

La méthode d'enquête utilisée à présent est celle de l'exploration. Le principe consiste à opérer une classification et une comparaison de populations d'entreprises comme point de départ à la recherche d'explication. La réalisation d'une analyse typologique suite à une AFCM sur les 19 variables relatives aux équipements TIC des entreprises permet de mettre en évidence quatre modes d'intégration majeurs :

- L'entreprise « indifférente » et la non intégration des TIC (groupe A) ;
- L'entreprise « suiveuse » et une intégration minimaliste des TIC (groupe C) ;
- L'entreprise « avancée » et une intégration avancée des TIC (groupe D) ;
- L'entreprise « pionnière » et une intégration maximaliste des TIC (groupe B).

La répartition en quatre classes permet de préciser les liens entre informatisation et organisation. Il convient de présenter chacun de ces groupes d'entreprises et leurs caractéristiques moyennes<sup>210</sup>.

<sup>209</sup> Nous rappelons que nous entendons par choix du portefeuille technologique, non pas la nature de la technologie choisie mais le nombre des technologies intégrées dans l'entreprise.

<sup>210</sup> Les analyses 83 à 86 et 92 en annexe 5.2 nous ont aidé à réaliser ces descriptions.

### 2.1.1. L'entreprise « indifférente » (Groupe A)

Ce premier groupe d'entreprises représente 11,3% de l'échantillon. Nous les nommerons « indifférentes ». Cette classe rassemble des entreprises de type traditionnel. Elles possèdent et utilisent peu l'informatique et n'ont pas connu de changements organisationnels. La grande majorité est dépourvue de micro-ordinateurs en 2004, n'ayant donc pas recours aux échanges de données informatisées. Elles correspondent à des établissements d'hébergement de type camping qui sont indépendantes et qui ne recensent pas d'employés. Leur chiffre d'affaires est souvent inférieur à 0,1 million d'euros. Ces entreprises sont généralement des entreprises individuelles ou familiales, dirigées par une personne (propriétaire-exploitant) qui concentre sur elle un seul métier et un grand nombre de fonctions (il s'agit de **l'entrepreneur « homme-orchestre »**). L'entreprise peut même être représentée en la personne de son dirigeant.

**L'organisation est fondamentalement simple** et toutes les décisions sont centralisées et prises par le propriétaire. Sa perception est fondamentale pour donner les orientations stratégiques et managériales à l'entreprise. Elle comprend un nombre restreint de niveau hiérarchique et ne repose pas sur des procédures. Ces dernières restent très attentives à leur niveau d'efficience et font très attention à ce que leur résultat soit supérieur à leur coût pour assurer un minimum de profit. **La recherche d'une réduction systématique des coûts** par effet d'expérience<sup>211</sup> semble donc guider leurs choix stratégiques. Les contraintes pesant sur ces entreprises (baisse systématique des coûts et taille réduite) les poussent à banaliser leur produit mais à mettre un point d'honneur à améliorer la qualité du produit. Cette dernière repose sur des modes de production traditionnels et sur le contact personnalisé avec la clientèle. Parmi les orientations entreprises pour garantir la qualité du service et toujours dans une optique de réduction des coûts, les entreprises suivent leurs clients dans le temps afin de les fidéliser. En effet, conserver ses propres clients est moins coûteux que d'en conquérir de nouveaux. Cette absence relative de compétences distinctives s'articule avec des besoins en **main-d'oeuvre généralement peu qualifiée et « polyvalente »**. Ainsi, ce dirigeant porte toute la culture, les décisions et les choix de l'entreprise. Ce qui lui importe, c'est l'exercice de son savoir-faire et son but est d'atteindre des résultats financiers jugés suffisants.

Dans ce groupe, les TIC semblent être totalement inutiles et paraissent ne présenter aucun intérêt pour son dirigeant. Ce dernier n'utilise comme seul outil de mise en relation avec ses partenaires et ses clients, qu'un téléphone cellulaire. Son entreprise ne comprend aucun

---

<sup>211</sup> Théorie selon laquelle le coût unitaire total décroît d'un pourcentage constant chaque fois que la production cumulée de ce produit par l'entreprise est multiplié par deux.

ordinateur, ni aucune autre technologie d'usage administratif. Les freins principaux évoqués pour ne pas utiliser les TIC, sont les coûts trop élevés de ces dernières et l'incertitude sur la rentabilité future. Cela confirme l'optique de rationalisation des coûts.

Cependant, et malgré ses réticences à s'équiper et à utiliser les TIC, le dirigeant a comme projet d'investir dans un ordinateur et de créer un site Internet. Il envisage également de communiquer par e-mail et de s'occuper des réservations. Le plus surprenant est qu'il compte utiliser son GSM pour envoyer et réceptionner des e-mails. Il semble se contenter de peu de technologie mais paraît la maîtriser parfaitement et vouloir profiter au maximum de ses fonctionnalités. Il semble que le dirigeant soit attiré par un outil multifonctions, lui permettant de faire des économies sur les investissements en matériel.

### 2.1.2. L'entreprise « suiveuse » (Groupe C)

Ce second groupe d'entreprises représentent 37,8% de notre échantillon et constitue des entreprises qualifiées de « suiveuses ». Ces dernières ont des caractéristiques voisines de celles de la première classe : la distance entre les deux classes est la plus faible des distances observées. Elles en diffèrent essentiellement par un degré d'informatisation nettement plus élevé. Cependant, cet équipement est assez peu utilisé, que ce soit pour l'usage interne ou pour l'usage externe : ce que confirme une gamme de logiciels plus restreinte que la moyenne. Elles correspondent à des établissements d'hébergement et à des agences de voyage indépendantes, de petites tailles. Ce sont essentiellement des TPE dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas les 0,7 millions d'euros. Elles ont recours aux emplois saisonniers (entre 1 et 5 en moyenne). Les personnes ayant répondu et appartenant à ce groupe sont des réceptionnistes et agents de comptoir.

La structure évoquée est **une configuration organisationnelle simple** où les **responsabilités sont partiellement déléguées** aux responsables hiérarchiques et où il existe une **forte formalisation**. La division du travail au sein de l'entreprise est limitée. De taille assez faible (en termes de chiffre d'affaires et de nombre de salariés), elles sont néanmoins plus grandes que celles de la première classe.

Les TIC semblent être utiles mais non indispensables pour les employés et **les dirigeants se considèrent moyennement intéressés par les TIC** et lorsqu'ils le sont, c'est généralement par obligation. Ce constat indique que ces entreprises suivent le marché en matière de TIC et qu'elles ont un comportement d'imitation. Elles utilisent les TIC par mécanismes professionnels mais ne sont pas réellement conscientes de la valeur ajoutée qu'elles leur apportent. Elles utilisent les technologies dans un certain « **utilitarisme instrumental** » qui

leur offre un confort au travail mais ouvre des perspectives réduites pour réellement améliorer les performances d'ensemble de l'entreprise de façon significative.

Ces entreprises ont un équipement de base et une informatisation minimale, comme par exemple un ordinateur ainsi qu'une connexion Internet dont elles se sont équipées récemment (entre 2 et 4 ans). Elles utilisent ces technologies fréquemment, mais pas en permanence et leurs pratiques sont essentiellement tournées vers une application d'information et de façon plus réduite de communication. En effet, elles pratiquent parfois des échanges de données, de la recherche d'information sur Internet et communique occasionnellement grâce aux e-mails. Confirmant leur position de suiveuses, elles ambitionnent d'améliorer leur matériel en s'équipant de la technologies wi-fi et de pratiquer le e-commerce. Les principaux freins qu'ils évoquent pour ne pas utiliser les TIC sont **les décalages des offres technologiques avec les besoins des entreprises**. En effet, il peut exister un écart entre les fonctionnalités potentielles des outils et les fonctionnalités réellement maîtrisées et mises en œuvre par les utilisateurs. Il est nécessaire d'accorder un temps d'apprentissage afin que les utilisateurs maîtrisent les outils, mais il convient également que les outils soient conçus dans le but de faciliter cette maîtrise. Ces entreprises ne demandent aucune formation spécifique à leurs employés en matière de TIC. Leur stratégie auprès du client repose essentiellement sur les compétences du personnel au contact et sur l'offre de produit.

### 2.1.3. L'entreprise « avancée » (Groupe D)

Ce troisième groupe d'entreprises représente 34,7% de notre échantillon et constitue l'ensemble que nous appelons entreprises « avancées ». Ces entreprises **utilisent de façon rationnelle les TIC** pour leur activité professionnelle. Elles correspondent essentiellement à des agences de voyages de petite taille puisque ce sont principalement des PME dont le chiffre d'affaires peut être compris entre 0,7 et 1,5 millions d'euros.

La structure de l'entreprise repose sur **une configuration organisationnelle de type fonctionnel** avec une faible formalisation. Les TIC sont aux yeux du personnel indispensables et les dirigeants sont majoritairement enclins à l'utilisation des TIC.

Ces entreprises sont équipées de nombreux outils TIC comme les matériels de base tels que le fax, le téléphone et certains autres comme l'Intranet, l'ordinateur portable, le téléphone portable et les logiciels de gestion clientèle les plus élaborés. Elles possèdent entre 6 et 10 ordinateurs connectés à Internet grâce à la technologie wi-fi et sont équipées depuis plus de 6 ans. Elles ont l'habitude d'utiliser quotidiennement et en permanence ces TIC. Elles semblent être très praticiennes des **applications d'information** comme la recherche d'information et

l'échange de données mais également des **applications de communication** comme l'échange de e-mails avec les clients et les réservations en ligne. Elles communiquent également mais moins fréquemment leur promotion sur leur site Internet et usent **parfois d'application de transaction** comme l'e-commerce. La maintenance et l'adoption des TIC au sein de ces entreprises se réalisent grâce au concours d'un responsable informatique dont c'est la fonction principale ou grâce au dirigeant qui s'investit beaucoup dans le développement de ces technologies.

Le plus souvent, les options stratégiques choisies sont celles de **la standardisation** des produits et services et des modes de production, ainsi que de la **compétitivité par les coûts**. Ces entreprises recherchent avant tout l'efficacité grâce à une forte instrumentation gestionnaire, gestion des achats et des fournisseurs, segmentation de la clientèle, fixations d'objectifs, mise en œuvre de tableaux de bord et d'un véritable contrôle de gestion. Leur stratégie face à la clientèle repose également sur **la réactivité et la rapidité des réponses** données aux clients et sur **les compétences du personnel**. Même si la maîtrise des TIC n'est pas une condition d'embauche pour ces entreprises, il semble que leur utilisation soit spécifique et qu'elles préfèrent que les employés suivent une formation spécifique aux besoins de l'entreprise. Ces entreprises ont développé un rapport salarial encadré avec une valorisation forte des qualifications professionnelles et une incitation à les faire évoluer grâce à des formations externes tant pour les salariés que pour les responsables d'établissement.

Il est à observer une différence notable au niveau de l'utilisation des TIC entre les entreprises avancées et les autres types d'entreprises, moins promptes à leur usage. Ainsi, les TIC offrant des applications d'information et de communication, ont pénétré ces entreprises et se situent dans une première phase d'utilisation des applications de transaction.

#### **2.1.4. L'entreprise « pionnière » (Groupe B)**

Ce quatrième groupe d'entreprises représente 16,2% de notre échantillon et constitue l'ensemble que nous appelons entreprises « pionnières ». Ces entreprises utilisent de façon maximale toutes les potentialités que peuvent offrir les TIC pour leur activité professionnelle. Elles correspondent essentiellement à des agences de voyages et offices de tourisme de taille moyenne ou des grandes entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse les 1,5 millions d'euros. La structure de l'entreprise repose sur **une configuration fonctionnelle ou sur un projet**, et reste essentiellement décentralisée et peu formalisée. **Les TIC sont aux yeux du personnel indispensables et les dirigeants sont plutôt utilisateurs de TIC.**

On trouve dans ces TPE, l'institution d'un rapport salarial encadré par les conventions collectives, une valorisation plus forte des qualifications professionnelles ainsi qu'un appel à des formations externes, tant pour les salariés que pour les responsables d'établissements ou d'entreprises. *A contrario* des groupes A et C, ces entreprises managériales sont pour la plupart insérées dans un micro groupe, un groupe ou un réseau sous forme de filiales ou d'unités de franchise.

Cette classe présente **un degré plus élevé d'équipement informatique**. Les réseaux y sont répandus, le recours à l'Internet y est très supérieur à la moyenne et l'informatique y est utilisée de manière intensive. Elles ont beaucoup de points communs avec la troisième classe, si l'on observe la grande proximité de ces deux classes. Mais elles auraient entamé plus précocement l'adoption des TIC (d'où la locution de « pionnier »). Ces entreprises disposent de réseaux informatiques et d'une gamme étendue de logiciels. Elles font un usage intense de ces outils, internes notamment, mais aussi vers l'extérieur : elles pratiquent les échanges de données informatisées (EDI) avec leurs partenaires. En général, dotées de réseaux de micro-ordinateurs, ces entreprises ont élargi notablement leur portefeuille de logiciels. Faisant de l'informatique un usage externe tout autant qu'interne, elles ont adopté les échanges de données informatisées avec leurs différents partenaires. Elles sont équipées de l'ensemble des outils TIC relatifs à leur activité professionnelle. Elles utilisent en permanence tous les équipements de base et équipements de connexion Internet. Leur taux d'informatisation est supérieur aux précédents groupes puisqu'elles possèdent en moyenne plus de dix ordinateurs. Ce sont également ces entreprises qui se sont équipées le plus tôt, avant 1996. Cependant, malgré leur taux d'équipement élevé en technologie mobile, elles ne les utilisent que rarement. Ainsi, l'existence d'une technologie n'est pas garante de son succès et de son utilisation massive. Il faut, et c'est le cas pour les TIC mobiles, qu'elles prouvent leur utilité pour l'usager professionnel, en offrant une plus grande capacité de production ou de vente. En même temps, les efforts commerciaux ne sont pas vus comme de simples activités de distribution, mais comme une occasion de créer de la valeur ajoutée. Ici, l'idéologie du développement des affaires prévaut sur le maintien. Le manque de formation du personnel malgré les formations spécifiques aux besoins de l'entreprise dont s'acquittent les dirigeants, le manque d'information sur les TIC et le manque d'utilité pour l'entreprise, constituent les principaux freins qu'évoquent ces entreprises pour expliquer le non recours aux TIC.

Ces entreprises répondent à une demande d'affaires qui guide leurs choix en matière d'équipements. Face aux exigences de cette clientèle, ces entreprises se concentrent sur le niveau d'information délivrée et sur les compétences du personnel. Face à une clientèle

d'affaires souvent très alerte en matière de TIC dans le cadre de leur activité professionnelle et toujours à la recherche d'une économie de temps, il semblerait que les professionnels du tourisme utilisent plus de technologie mobile pour répondre aux besoins de leur clientèle. Ces entreprises ont une position de pionnière, étant donné leur niveau d'équipement et la date à laquelle elles se sont équipées. Ce sont des entreprises dynamiques qui considèrent que la concurrence se fait sur l'innovation.

Le tableau 5.6.<sup>212</sup> résume les caractéristiques des quatre groupes qui viennent d'être détaillés d'après leur profil, leurs contextes organisationnel, technologique et environnemental. Ces caractéristiques ont été déterminées à partir du tableau de profil des modalités de l'analyse typologique rendue possible par le logiciel Modalisa. Les analyses 87 à 90 en annexe 5.2 présentent les données recueillies.

**Lecture du tableau** : les pourcentages indiqués dans les colonnes correspondent au PEM qui estime la force de la liaison entre les variables dont la relation est significative. Seules les variables significatives au sens du  $\text{Khi}^2$ , ont été retenues.

---

<sup>212</sup> Les informations contenues dans les analyses 87 à 90 en annexe 5.2. nous ont permis de réaliser le tableau 5.6.

Tableau 5.6 : Caractéristiques des quatre groupes de l'analyse typologique

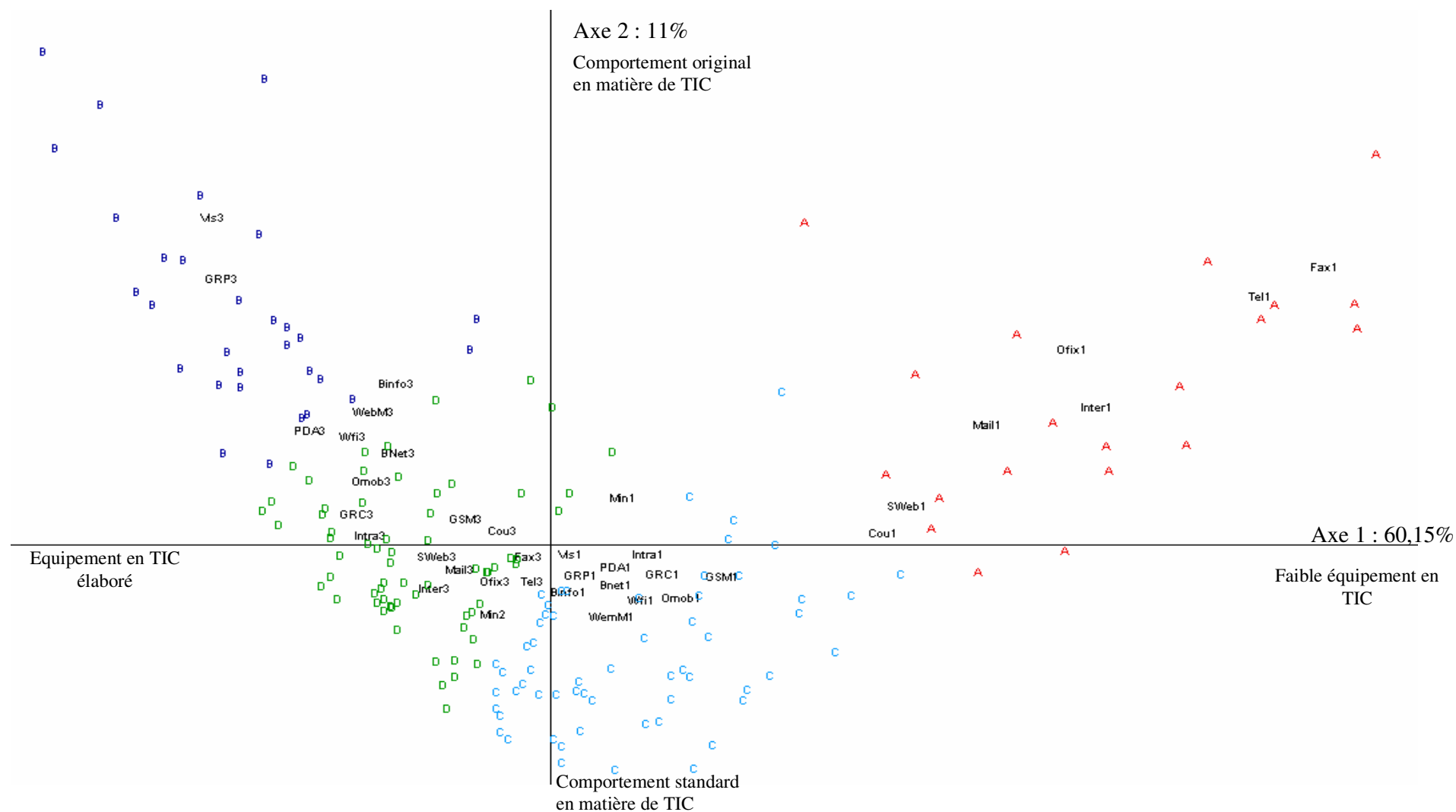
	Groupe A (11,3%)- Les indifférentes	Groupe C (37,8%) – Les suiveuses	Groupe D (34,7%) – Les avancées	Groupe B (16,2%) –Les pionnières
<b>PROFIL GENERAL DES ENTREPRISES</b>				
<b>Activité</b>	Hébergement et établissements assimilés de type camping (80%)	Hébergement et établissements assimilés et Agence de voyage (23%)	Agence de voyage (23%)	Agence de voyage et office de tourisme
<b>Statut</b>	Entreprise indépendante (53%)	Entreprise indépendante (35%)	-	Fait partie d'un groupe
<b>Taille</b>	Micro entreprise (58%) ; Moins de 0,1M euros (62%)	TPE (55%) ; De 0,2 à 0,7 M euros (18%)	PME (47%) ; De 0,7 à 1,5 M euros (35%)	ME et GE (24%) ; Entre 1,5 et 3M euros (22%) et 5M euros (34%)
<b>Age</b>	-	-	-	-
<b>CONTEXTE ORGANISATIONNEL</b>				
<b>Structure</b>	Organisation simple (59%)	Organisation simple (35%)	Structure fonctionnelle (25%)	Structure divisionnelle (54%) ; et par projet
<b>Autorité</b>	Centralisation (63%)	Décentralisation partielle (17%)	Décentralisation partielle (12%)	Décentralisation (65%)
<b>Formalisation</b>	Faible formalisation (14%)	Forte formalisation (12%)	Forte formalisation (10%)	Faible formalisation (10%)
<b>Spécialisation</b>	Faible spécialisation (14%)	Faible spécialisation (15%)	Spécialisation des tâches (34%)	Spécialisation des tâches (12%)
<b>Perception employé</b>	Totalement inutile (57%)	Utile mais non indispensable (30%)	Indispensable (52%)	Indispensable (58%)
<b>Perception direction</b>	Aucun intérêt pour les TIC (55%)	Intéressé mais par obligation (15%)	Fan des TIC (21%)	Fan des TIC (21%)
<b>Formation aux TIC</b>	Aucune (73%)	Aucune (24%)	Formation spécifique aux besoins de l'entreprise (21%)	Formation spécifique aux besoins de l'entreprise (32%)
<b>CONTEXTE TECHNOLOGIQUE</b>				
<b>Equipement</b>	<b>Aucun équipement :</b> Seul outil de travail est le téléphone portable, pas d'ordinateur (93%)	<b>Equipements de base et Internet :</b> Fax5 (54%) ; Min5 (36%) ; Mail5 (45%) ; Inter5 (59%) Entre 1 et 5 ordinateurs (73%) et équipés entre 2 et 4 ans (32%)	<b>Nombreux équipements TIC :</b> Fax4 (5%) ; Cou4 (41%) ; Sweb4 (29%) ; Intra4 (28%) ; Wfi4 (28%) ; Ofix4 (50%) ; Mail4 (49%) ; Omob4 (27%) ; Inter4 (51%) ; GSM 4 (34%) ; GRC5 (44%) ; de 6 à 10 ordinateurs (22%) et équipés entre 6 et 8 ans	<b>Nombreux équipements TIC :</b> Vis4 (100%) ; Bnet4 (38%) ; Binfo4 (49%) ; GSM 4 (45%) ; Omob4 (51%) ; Pda4 (56%) ; Intra4 (21%) ; Sweb4 (67%) ; GRC4 (62%) ; GRP4 (87%) ; Wfi4 (19%) ; Inter4 (86%) ; WebM4 (38%) ; Mail4 (82%) ; de 6 à 10 ordinateurs (28%) et équipés depuis plus de 8 ans (25%)
<b>Les projets</b>	Ordinateurs fixe (100%), Site Internet (35%)	Projet de s'équiper du Wifi (31%)	-	-
<b>Utilisation</b>	<b>Aucune utilisation</b>	<b>Utilisation de base :</b> <b>Information :</b> Ech2 (20%) ; Rech2 (20%) <b>Communication :</b> Com2 (80%)	<b>Utilisation de base et des outils web :</b> <b>Information :</b> Rech1 (31%) ; Ech1 (29%) ; Mark1 (22%) ; Veil2 (26%) <b>Communication :</b> Com1 (100%) ; Mailing1 (24%) ; Resa1 (27%) ; Chat2 (42%) ; Promo2 (19%) <b>Transaction:</b> Ecom2 (26%)	<b>Forte utilisation de TIC Web et faible utilisation de TIC mobiles :</b> <b>Information :</b> Ech1 (64%) ; Rech1 (63%) ; Veil1 (43%) ; Promo1 (43%) ; Mark1 (34%) <b>Communication :</b> Chat1 (74%) ; Resa1 (72%) ; Mailing1 (26%) <b>Transaction :</b> Ecom1 (30%)
<b>Les projets</b>	Communication par mail (67%), réservations (68%), envoyer et réceptionner des mail via leur GSM (67%)	E-commerce (53%)	-	-
<b>Responsable TIC</b>			Un responsable informatique dont c'est la fonction et le dirigeant de l'entreprise (70%)	



CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL				
<b>Orientation client</b>	Suivi dans le temps du client (100%) et l'offre produit (100%)	Compétence des personnes au contact et l'offre produit (56%)	La réactivité et la rapidité de réponses et les compétences du personnel (46%)	
<b>Type de clientèle</b>	Clientèle de loisirs	Clientèle de loisirs	Même proportion clientèle d'affaires et Clientèle de loisirs	Clientèle d'affaire (17%)
<b>Type de concurrence</b>		Sur les prix	Sur les prix	Sur l'innovation (17%)
<b>Motivation d'utilisation</b>	Pression accrue de la concurrence			
<b>Freins à l'utilisation</b>	Coûts trop élevés des TIC et incertitude sur la rentabilité future (64%)	Décalage des offres technologies avec les besoins des entreprises (75%)		Manque de formation du personnel, d'information sur les TIC et d'utilité pour l'entreprise (100%)

La figure 5.8. suivante offre une représentation graphique de l'AFCM. Le lecteur trouvera en analyse 93 en annexe 5.2. le tableau de BURT indiquant les coordonnées de cette AFCM ainsi qu'en analyse 94 de l'annexe 5.2 la liste des contributions de chaque variable aux deux facteurs..

**Figure 5.8 : Analyse factorielle en composantes multiples sur les variables « Portefeuille technologique »**



L'effet GUTTMAN : un nuage de points de forme parabolique indique une redondance entre les deux variables étudiées : la connaissance de la ligne i donne pratiquement celle de la colonne j. Dans un tel cas, pratiquement toute l'information est contenue dans le premier facteur. Cette configuration se rencontre notamment lorsque les deux variables sont ordinales, et classent les sujets de la même façon. Dans ce cas, le premier axe oppose les valeurs extrêmes et classe les valeurs, tandis que le deuxième axe oppose les intermédiaires aux extrêmes.

### 2.1.5. Premier résultat important : intégration des TIC selon un continuum

Selon le Rapport de synthèse « *Mobile Executive Summary* », du cabinet Andersen (2002), il existe plusieurs types d'applications technologiques : les **applications de contenu** (la fourniture d'un contenu, notamment l'information, les jeux, ou la musique à travers un réseau de télécommunication mobile), les **applications de communication** (comprenant principalement les communications entre personnes *via* un réseau de télécommunications mobiles) et les **applications transactionnelles** (les transactions financières et monétaires transitant par un réseau mobile). D'autre part, le processus d'appropriation des TIC par les entreprises se présente en trois phases : une phase d'accès aux informations, une phase de communication et de dialogue interactif, et enfin une phase de transaction.

Les différences observées au niveau des classes nous amènent à avancer un ordre chronologique des étapes qui conduisent les entreprises peu informatisées à une entreprise avec une intense pratique des TIC. Chacun des groupes décrits a des équipements et des niveaux d'utilisation spécifiques. Il semble que plus les entreprises sont équipées et semblent alertes face aux TIC, plus elles utilisent des fonctionnalités offertes par les TIC et plus elles ont une fréquence d'utilisation importante. Ainsi, il existe des étapes d'utilisation en fonction du déploiement des TIC dans l'entreprise. Les premières utilisations faites sont destinées à des applications d'information qu'elles soient émises ou reçues, par exemple la recherche d'information sur Internet ou l'envoi d'information promotionnelle aux clients. Une fois que la logique informationnelle est maîtrisée, la seconde étape consiste à utiliser les TIC à des fins de communication comme par exemple l'envoi et la réception d'e-mail aux clients, l'utilisation de forum sur leur site Internet. Enfin, la troisième application porte sur la réalisation de transactions en ligne et sur la pratique du *e-business*. Ainsi, les processus faisant appel aux TIC sont encore relativement peu nombreux et le taux d'adoption d'activité *e-business* plus évoluée (prise de réservation en ligne, etc.) reste faible. Il existe un continuum dans les quatre classifications que nous avons obtenues. L'ultime étape semble de vouloir transformer le visiteur en acheteur.

### 2.1.6. Approfondissement de la méthode de traitement statistique : introduction d'une variable score

Nous avons tout d'abord réalisé un test du  $\chi^2$ , afin d'observer s'il existe une relation entre les variables « configuration organisationnelle » et les quatre groupes de portefeuille en TIC

obtenus grâce à l'AFCM<sup>213</sup>. Il semble qu'il existe une dépendance très significative ( $\text{Khi}^2 = 61,9$  ;  $\text{dl} = 6$  ;  $p = 0,001$ ) entre les deux variables. Cependant, ce test n'indique rien sur le sens de la relation. En effet, nous ne pouvons dire si ce sont les TIC qui influent sur la structure ou si c'est l'inverse.

Afin de faciliter le traitement statistique et de pouvoir utiliser l'analyse de régression pour déterminer le sens de la relation, il convient de réduire à une seule variable synthétique l'ensemble des 19 technologies étudiées pour chaque entreprise. Cette variable devrait représenter l'intensité d'équipements technologiques pour chaque entreprise. Chaque individu a un portefeuille technologique constitué de 0 à 19 TIC. Chacune des technologies fait l'objet d'une question fermée dont chaque modalité est affectée d'un coefficient, 1 si l'individu possède la TIC et 0 s'il ne la possède pas. Le niveau d'équipement de chaque individu est alors déterminé grâce à une variable « score », qui est une variable numérique recodée créée en faisant la somme des coefficients attribués à chaque modalité de questions fermées. Ce coefficient est divisé par l'effectif correspondant à la modalité, afin d'obtenir pour chaque individu une valeur comprise entre 0 et 1 et indiquant le niveau d'équipement. Plus la valeur se rapproche de 1, plus l'entreprise sera fortement équipée. Les entreprises ayant un score entre 0 et 0,25 correspondraient aux entreprises indifférentes, celles ayant un score entre 0,25 et 0,5 seraient les suiveuses, celles dont le score serait compris entre 0,5 et 0,75 seraient les avancées et celles dont le score dépasserait 0,75 seraient les pionnières. A partir de cette variable score, il est possible de réaliser une régression linéaire et de déterminer les variables expliquant le choix en matière de TIC.

Compte tenu de l'hétérogénéité des technologies étudiées, il a été réalisé une mesure de la fiabilité à l'aide de l'alpha de Cronbach. Cette mesure indique que plus la covariance *inter-items* est forte, plus  $\alpha$  tend vers 1, et si cette covariance est faible alors  $\alpha$  tend vers 0 car les *items* mesurant le même phénomène doivent être corrélés (puisqu'ils mesurent la même chose). En d'autres termes, si l'alpha de Cronbach d'un ensemble d'items est suffisamment proche de 1, le chercheur pourra agréger les scores obtenus par les questions en une seule échelle. Sinon, il devra tenter d'améliorer la qualité de la consistance interne en supprimant

---

<sup>213</sup> Nous avons comparé les résultats obtenus à partir de la variable score aux résultats obtenus par une méthode sur axe factoriel. En fait, la particularité de nos variables était leur nature qualitative. Ainsi, nous avons tout d'abord recodé la plupart de nos variables qualitatives en variables quantitatives (cela a pu être réalisé lorsque les variables étaient nominales ou binaires), puis nous avons extrait les coordonnées de chaque individu sur l'axe du premier facteur de l'AFCM. Le facteur 1 correspondant au niveau d'équipement en TIC des entreprises explique près de 70, 2% de la combinaison : technologie possédée ou non et le facteur 2 correspondant à la nature de la technologie. La comparaison des résultats issue des deux sources (variable score et axe factoriel) offre des conclusions similaires.

les *items* les moins performants. L'alpha de Cronbach calculé à l'aide du logiciel SPSS est de **0,837** pour l'ensemble des 19 TIC. L'alpha étant fort, l'échelle est retenue.

## 2.2. Le choix du portefeuille TIC des entreprises touristiques dépend de leur contexte

Après avoir mis en évidence quatre groupes d'entreprises en fonction de leur choix de portefeuille technologique et leur utilisation spécifique des TIC, il paraît nécessaire de se concentrer plus spécifiquement sur la relation entre ces modes d'équipements technologiques et la configuration organisationnelle des entreprises.

### 2.2.1. Identification des liens entre le portefeuille TIC et le contexte organisationnel

Il convient d'identifier des relations entre l'implantation de TIC dans l'organisation et le contexte organisationnel de cette dernière. En premier lieu, seront analysés les rapports entre variables prises deux à deux afin d'établir des corrélations entre les variables organisationnelles et les variables TIC.

**Tableaux 5.7a et 5.7b : Corrélation entre les variables du contexte organisationnel et le portefeuille TIC des entreprises**

→ Variables relatives à la configuration organisationnelle<sup>214</sup>

Tau de Kendall	Forme de la structure	Degré d'hérarchisation	Degré de planification et de formalisation	Degré de spécialisation
<b>TIC</b>	,353(*)	-,304(**)	,067	-,202(**)

→ Variables relatives à la culture des organisations<sup>215</sup>

Tau de Kendall	Perception des TIC par le personnel	Perception des TIC par le directeur	Formation aux TIC
<b>TIC</b>	,331(**)	,454(**)	,381(**)

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Nous constatons qu'il existe une forte corrélation entre les variables organisationnelles et le choix en matière de TIC (tableaux 5.7a et 5.7b).

Le choix en matière de TIC dépend de la **forme organisationnelle** de l'entreprise (0,353\*). Les entreprises organisées par projets ou autour du produit final sont plus fortement utilisatrices de TIC. Ces entreprises ont recours à des dispositifs organisationnels nécessitant la constitution d'équipes ou de groupes de travailleurs reliés en permanence, en temps réel

<sup>214</sup> L'alpha de Cronbach pour l'ensemble de ces *items* est de 0,789, il est jugé satisfaisant.

<sup>215</sup> L'alpha de Cronbach pour l'ensemble de ces *items* est de 0,714, il est jugé satisfaisant.

avec les fournisseurs et les clients. Ainsi, les entreprises ayant un fort besoin de coordination de leurs activités ont le plus recours aux TIC. La variable ayant la plus forte corrélation est le **degré de hiérarchisation** (0,304\*\*). Les entreprises ayant un mode d'autorité décentralisé des prises de décisions, ont pour la plupart besoin d'outils adéquats pour la réalisation de leur tâche. L'enquête révèle donc que les entreprises décentralisées sont les plus équipées en TIC. Par contre, les TIC ont tendance à avoir un effet centralisateur en améliorant les conditions de contrôle et de prise de décision des managers. Cette tendance s'accompagne également d'une corrélation entre le **degré de spécialisation** des entreprises et le choix en matière de TIC (0,202\*) qui indique que plus les entreprises sont spécialisées, plus elles sont équipées en TIC. Il n'existe pas de relation significative entre les TIC et le **degré de formalisation**. Ces résultats font écho à ceux mis en avant par Kalika (1995), c'est-à-dire que l'informatisation ne possède pas ou possède peu d'effet sur la formalisation.

La dimension choix en matière de TIC est fortement liée aux **perceptions qu'a l'équipe dirigeante** et plus spécifiquement le directeur (0,454\*\*) des TIC. Sa connaissance et son intérêt pour les TIC appliqués à son entreprise sont déterminants pour une intégration des TIC dans l'entreprise. De la même manière, **la perception des employés** semble jouer un rôle dans l'adoption des TIC par les entreprises (0,331\*). Par ailleurs les entreprises qui recourent à **des formations** soit généralistes soit spécifiques en matière de TIC sont celles qui ont les portefeuilles TIC les plus riches (0,381\*\*). Ces résultats indiquent combien les compétences ont une importance sur le niveau d'équipement technologique. Les investissements effectués dans les TIC ne sauraient être déconnectés d'autres investissements effectués dans l'organisation tels que le développement des ressources humaines.

Après avoir déterminé les corrélations bivariées entre les variables du contexte organisationnel et la variable score TIC, il convient d'adopter une analyse de régression linéaire afin d'expliquer **le choix d'un portefeuille TIC** en fonction des variables organisationnelles. Suite à la réalisation d'un ensemble de tests, le modèle le plus pertinent expliquant que le choix d'un portefeuille TIC repose sur les variables organisationnelles (**degré de hiérarchisation, perception des TIC par les dirigeants et formation des employés**), est le suivant :

$$\text{TIC} = 0,255 \text{ Centralisation} + 0,374 \text{ Perception du directeur} + 0,256 \text{ Formation} - 0,612$$

Ce sont les variables liées aux compétences, au cadre institutionnel et à un élément intangible (la perception) qui expliquent le choix en matière de portefeuille TIC. Il semble opportun

d'introduire dans le modèle une variable supplémentaire relative aux ressources financières. Le résultat indique :

$$\text{TIC} = 0,177 \text{ Centralisation} + 0,293 \text{ Perception du directeur} + 0,217 \text{ Formation} + 0,139 \text{ CA} - 0,129$$

Le cadre organisationnel, les ressources et compétences, ainsi qu'une variable relative au subjectif d'un acteur clé de l'organisation sont déterminants dans le choix d'un portefeuille TIC des entreprises touristiques.

Il apparaît clairement que le contexte organisationnel a une influence sur le choix de portefeuille technologique et vérifie l'hypothèse H1.1.

H 1.1 : Les choix en matière de technologies des entreprises touristiques dépendent de leur contexte organisationnel → **Validée**

### 2.2.2. Identification des liens entre le portefeuille TIC et le contexte environnemental

Il convient désormais d'identifier si le contexte environnemental (représenté par des variables relatives aux relations qu'entretiennent les entreprises avec les clients et avec leurs concurrents), favorise ou non l'adoption des TIC dans les entreprises. En premier lieu, une analyse sera menée sur les rapports entre variables prises deux à deux afin d'établir des corrélations entre les variables environnementales et les variables TIC.

**Tableau 5.8a et 5.8b : Corrélation entre les variables du contexte environnemental et le portefeuille TIC des entreprises**

→ Variables relatives aux relations avec le client<sup>216</sup>

Tau-B de Kendall	La rapidité des réponses	Le suivi dans le temps des clients	Les compétences du personnel	L'offre produit	Le niveau d'information délivré
<b>TIC</b>	,209(**)	-,015	,346(*)	-,028	,078

→ Variables relatives aux relations interentreprises

Tau-B de Kendall	Concurrence sur la qualité des services	Concurrence sur les prix	Concurrence sur l'innovation	Concurrence sur les délais
<b>TIC</b>	-,090	-,287(**)	-,032	-,051

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral) ; \* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

<sup>216</sup> L'alpha de Cronbach pour l'ensemble de ces items est de 0,689, il est jugé satisfaisant.

Deux corrélations significatives concernent la relation entre le contenu du portefeuille technologique et la nature des relations clients ; l'une est relative à la rapidité des réponses et l'autre aux aptitudes du personnel. Il semble que les entreprises dont le portefeuille TIC est le plus élaboré, fondent leurs relations clients sur **la rapidité des réponses** offertes (0,209\*\*). Ainsi, les TIC apportent un degré de réactivité important aux employés pour faire face aux demandes des clients. De plus, les entreprises qui mettent le plus l'accent sur **les compétences du personnel** en relation avec les clients sont celles qui utilisent le plus les TIC (0,346\*). Ce résultat fait écho aux précédents constats sur le rôle de la formation et des compétences dans l'élaboration d'une démarche d'intégration des TIC.

Par ailleurs, les trois autres variables non corrélées aux portefeuilles TIC nous indiquent plusieurs éléments. D'une part, la volonté de **suivre le client dans le temps** ne passe pas systématiquement par des efforts promotionnels et de fidélisation basée sur les technologies *on-line*. En effet, les consommateurs sont désormais plus sensibles à la personnalisation de la prestation qu'à une carte de fidélité ne donnant droit qu'à des réductions. D'autre part, les entrepreneurs font une parfaite distinction entre **l'offre du produit ou du service** qu'ils délivrent et les TIC comme outils complémentaires à leur offre. En effet, ils n'assimilent pas à leur offre les services à consonance technologique. Enfin, le niveau **d'information délivrée** est indépendant de l'ensemble des TIC utilisées. Ce résultat est intéressant et conforte l'idée précédente : les TIC sont comprises par les professionnels touristiques comme des outils de diffusion de l'information et de diffusion des données et non pas comme une source potentielle d'information. Ainsi, l'information délivrée fait partie intégrante des compétences de l'entreprise touristique et de manière élargie du produit touristique. Mais les TIC pouvant offrir des services autour du produit touristique sont considérées comme non intégrées au produit touristique mais comme un support au produit touristique.

Nous observons une seule corrélation significative concernant la relation entre le contenu du portefeuille technologique et la nature des relations interentreprises. Les entreprises dont le jeu de **concurrence repose sur le prix** ont une plus forte probabilité d'utiliser les TIC (-0,287\*\*). De plus, le choix en matière de TIC est indépendant des relations avec d'autres entreprises lorsque celles-ci reposent sur une concurrence en matière de **qualité de services** et de **délais de réalisation** de ces derniers. Cette idée montre une fois de plus que l'essence même du produit touristique et ses caractéristiques (service offert, sa qualité et la satisfaction qu'il apporte) constituent le cœur des métiers du tourisme. Par ailleurs, il n'existe aucune corrélation entre la concurrence sur l'innovation et le fait d'être équipé des TIC.



Il apparaît donc que le contexte environnemental n'a pas ou peu d'influence sur le choix de portefeuille technologique des entreprises touristiques et ne vérifie pas notre hypothèse H 1.2.

H 1.2 : Les choix en matière de technologies des entreprises touristiques dépendent de leur environnement (relation client et relation interentreprises) ➔ **Non validée**

Le choix stratégique qu'effectue la PME est très faiblement influencé par la perception de l'environnement (représentée par celle du dirigeant). L'étude montre donc l'émergence d'une indépendance entre choix stratégique en matière de TIC et d'environnement.

### **Second résultat important : le poids des variables internes dans la détermination d'un portefeuille technologique**

D'une part, les variables internes à l'entreprise (liées à la structure et à la culture) sont déterminantes dans le choix d'un portefeuille TIC et d'autre part, l'impact des variables liées à l'environnement sur la détermination du portefeuille TIC est à nuancer (tableau 5.9a et 5.9b). Les entreprises choisissent un portefeuille TIC en fonction principalement de raisons internes comme une **réduction des coûts** (0,282\*\*) qu'elles peuvent offrir aux entrepreneurs, ou les **aspects pratiques** de gestion (0,280\*\*) et de **gain de temps** (0,247\*\*) qu'elles favorisent, ou l'accès à un nouveau marché (0,290\*\*) et la **réduction des intermédiaires** (0,362\*\*). Ce ne sont pas, en l'occurrence, les variables externes qui favorisent l'implantation des TIC, comme la pression accrue de la concurrence (0,008) ou une **contrainte imposée par les clients** (0,026). Les TIC sont implantées dans les entreprises lorsqu'elles apportent une réelle amélioration à l'efficacité et aux pratiques de l'entreprise. En d'autres termes, si les TIC renforcent la capacité stratégique des entreprises, elles seront alors valorisées.

**Tableau 5.9a et 5.9b : Corrélation entre les variables relatives aux raisons d'adoption des TIC et le portefeuille TIC des entreprises**

→ Variables relatives aux raisons **internes** de l'entreprise<sup>217</sup>

Tau-B de Kendall	Aspects pratiques	Baisse des coûts	Augmentation du volume d'affaires	Réduction des intermédiaires	Obligation pour l'avenir	Gain de temps
<b>TIC</b>	,280(**)	,282(**)	,290(**)	,362(**)	,223(*)	,247(**)

→ Variables relatives aux raisons **externes** de l'entreprise<sup>218</sup>

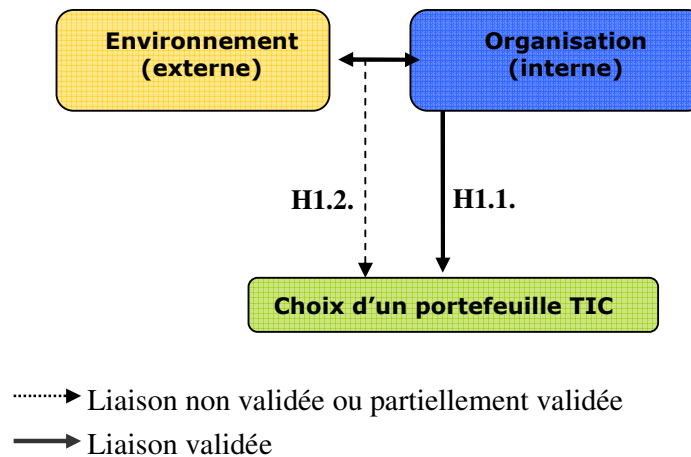
Tau-B de Kendall	Pression accrue de la concurrence	Incertitude sur les marchés	Contrainte imposée par le client	Contrainte imposée par les fournisseurs	Contraintes imposées par l'administration
<b>TIC</b>	,008	-,088	-,026	-,055	-,009

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

La figure 5.9 présente la validation de notre première hypothèse.

**Figure 5.9 : Validation des sous-hypothèses H1.1 et H1.2**



### 2.3. L'utilisation des TIC engendre des changements organisationnels

Il convient dès lors de confronter aux faits réels la seconde hypothèse relative aux changements induits par l'introduction des TIC<sup>219</sup>. Afin de rendre compte de ces résultats, les questions de l'enquête liées aux changements sont systématiquement reprises. Ces questions permettent de déterminer si les entreprises ont connu des changements organisationnels récents et si les TIC en sont la cause. Si ces dernières ont affecté les entreprises, il convient de

<sup>217</sup> L'alpha de Cronbach pour l'ensemble de ces *items* est de 0,682 il est jugé satisfaisant.

<sup>218</sup> L'alpha de Cronbach pour l'ensemble de ces *items* est de 0,612, il est jugé satisfaisant.

<sup>219</sup> Cf. analyses 51 à 68 en annexe 5.2.

s'interroger sur le fait qu'elles aient amené l'entreprise à acquérir de nouvelles compétences ou à conserver leurs précédentes compétences.

### **2.3.1. L'implantation d'un portefeuille TIC entraîne des changements organisationnels**

Le tableau 5.10. synthétise les changements significatifs au regard du Khi<sup>2</sup> et du PEM au sein des quatre groupes d'entreprises élaborés précédemment<sup>220</sup>.

---

<sup>220</sup> Les analyses 87 à 90 en annexe 5.2. concernant le profil des modalités des différents groupes d'entreprises mis en évidence permettent de synthétiser les informations relatives au changement dans le tableau 5.10.

Tableau 5.10 : Changements au sein des entreprises touristiques

		Groupe A (11,3%) - Les indifférentes	Groupe C (37,8%) – Les suiveuses	Groupe D (34,7%) – Les avancées	Groupe B (16,2%) – Les pionnières
<b>CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS</b>					
Structure	le contrôle des tâches	Aucun changement (77%)	Aucun changement (32%)	Plutôt plus (39%)	Plutôt plus (30%)
	la communication entre services	Aucun changement (72%)	Aucun changement (30%)		Plutôt plus (58%)
	la circulation de l'information	Aucun changement (65%)	Aucun changement (23%)	Plutôt plus (21%)	Plutôt plus (54%)
	la réactivité des employés	Plutôt moins (40%)	Aucun changement (19%)	Plutôt plus (35%)	Plutôt plus (73%)
	Le degré d'autorité				Tendance à la décentralisation (29%)
	Le degré de spécialisation				Tendance à la spécialisation (19%)
Performance	Le degré de flexibilité	Aucun changement			Tendance à la flexibilité (43%)
	Nouvelles règles au sein de l'entreprise	Non (56%)	Non (35%)		
	Nouvelle organisation du travail/management	Non (50%)	Non (52%)	Faible changement	Oui (35%), la raison étant les TIC (35%), a conservé les mêmes compétences (33%)
	Nouveau procédé de production	Non (100%)	Non (28%)	Faible changement (15%)	
	le chiffre d'affaires	Plutôt moins (62%)	Aucun changement (19%)		Plutôt plus (43%)
	la productivité du travail des employés	Aucun changement (67%)	Aucun changement (23%)	Plutôt plus (21%)	Plutôt plus (47%)
	la satisfaction des clients	Aucun changement (67%)	Aucun changement (12%)	Plutôt plus (23%)	Plutôt plus (40%)
	la notoriété de l'entreprise	Aucun changement (56%)	Aucun changement (48%)		Plutôt plus (51%)
	la réduction des coûts	Aucun changement (61%)	Aucun changement (45%)	Plutôt plus (20%)	Plutôt plus (20%)
	l'élargissement du marché	Aucun changement (64%)		Plutôt plus (18%)	Plutôt plus (40%)
<b>CHANGEMENT DANS LA RELATION CLIENT</b>					
	Relations clients avec moins de contact direct	Non		Oui (18%)	Oui, du fait des TIC, nécessité de nouvelles compétences
	L'augmentation de la gamme de produit	Non	Non (14%)		Oui (11%)
	L'amélioration de la qualité des produits	Non	Non (16%)		Oui, du fait des TIC, a conservé les mêmes compétences (11%)
	La personnalisation des prestations	Non	Non (12%)	Oui, du fait en partie de TIC, nécessité de nouvelles compétences (27%)	Oui
	La modification des modalités de réservation	Non			Oui
	L'offre d'un nouveau service	Non	Non		Oui (23%)
<b>CHANGEMENT DANS LA RELATION PARTENARIALE</b>					
	Nouvelles relations avec vos concurrents	Non	Non (29%)	Oui, n'est pas le fait des TIC (19%)	Oui, en partie du fait des TIC, a conservé les mêmes compétences 60%
	Développé des alliances stratégiques	Non	Non (29%)	Oui, n'est pas le fait des TIC (45%)	Oui (33%)
	Intégration d'une nouvelle activité			Oui, du fait en partie des TIC (25%)	
	Nouveau marché ou niche	Non	Non	Oui, du fait des TIC, nécessité de nouvelles compétences	Oui (14%)
<b>Nouvelles relations avec la filiale</b>					

Les **entreprises « indifférentes »** présentent très peu de changement organisationnel. Seule la réactivité des employés face aux demandes des clients est considérée comme moindre suite à l'utilisation (rappelons-le limitée pour ce groupe d'entreprises) des TIC. Il est possible de rapprocher ce résultat des constats précédents quant au manque de formation TIC du personnel de ce groupe d'entreprises. Le service touristique requiert que le personnel puisse gérer en même temps la relation avec le client et sa demande. Cela nécessite que le personnel soit parfaitement à l'aise avec les outils de gestion ou TIC qu'il utilise.

Les observations sur **les entreprises « suiveuses »** sont de même nature. Pourtant, ces dernières ont introduit un plus grand nombre de TIC dans leur organisation. Le fait qu'elles soient équipées pour la plupart depuis plus de quatre années et qu'elles utilisent des technologies et des fonctionnalités de base liées à la gestion de la production et aux applications informationnelles, induit qu'elles maîtrisent parfaitement ces outils. Ces derniers sont désormais intégrés dans les routines et le quotidien des entreprises, et ne présentent plus de changements pour elles.

Ainsi, ces deux classes d'entreprises n'ont pas connu, en règle générale, de changement notoire au sein de leur organisation traditionnelle. Les catégories suivantes se distinguent l'une de l'autre au niveau du changement organisationnel. Les changements du groupe des entreprises « pionnières » sont plus marqués.

Les **entreprises « avancées »** présentent, quant à elles, quelques modifications au niveau de leurs structures, comportements et performances. Les premiers changements que nous observons portent sur la structure de l'entreprise. Le contrôle des tâches y est plus important.

Les **entreprises « pionnières »** ont observé une multitude de changements concernant leur structure comme une plus grande communication et circulation de l'information entre les services ainsi qu'une nouvelle organisation du travail autour des TIC. Ces dernières n'ont cependant pas nécessité de nouvelles compétences. Ce groupe a évolué vers une plus grande centralisation des décisions. Ce point est sensible, comme le montrent les résultats contradictoires de l'analyse de la relation TIC et décentralisation/centralisation. Ces résultats se rapprochent de ceux de Reix (1998), pour qui les TIC peuvent favoriser la centralisation de la décision. En effet, grâce aux TIC, les cadres supérieurs ont les moyens d'accéder plus rapidement aux informations et aux questionnements de leurs subordonnés. Ce groupe est le seul à évaluer positivement l'arrivée des TIC et leur impact sur leur performance. En effet, ces entreprises pionnières remarquent une amélioration de leur chiffre d'affaires ainsi qu'une réduction de leurs coûts. Ces constats suggèrent qu'elles ont su s'équiper très tôt dans les TIC

et que leur expérience leur permet aujourd'hui de bénéficier pleinement des avantages d'efficience et d'efficacité que leur apportent les TIC.

Les relations entre implantation d'un portefeuille TIC et changements organisationnels des entreprises se sont analysées selon la représentation du paradigme SCP (structure-comportement-performance) repris de Bain (1951).

**Tableau 5.11a, 5.11b et 5.11c : Corrélation entre les variables relatives aux changements organisationnels et le portefeuille TIC des entreprises<sup>221</sup>**

→ Variables relatives aux changements organisationnels (structure)<sup>222</sup>

Tau-B de Kendall	Degré de hiérarchie	Degré de spécialisation	Degré de formalisation
<b>TIC</b>	,036	,042	,232(**)

→ Variables relatives aux changements organisationnels (comportement)

Tau-B de Kendall	Communication	Circulation	Réactivité
<b>TIC</b>	,314(**)	,312(**)	,377(**)

→ Variables relatives aux changements organisationnels (performance)

Tau-B de Kendall	CA	Productivité	Satisfaction	Notoriété	Réduction des coûts	Elargissement marché
<b>TIC</b>	,303(**)	,305(**)	,214(**)	,217(**)	,193(**)	,292(**)

\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

A travers ces résultats, il ne semble pas exister de relation significative entre l'implantation des TIC et les changements dans la structure des organisations. Ces observations (tableaux 5.11a, 5.11b et 5.11c) font écho aux résultats contradictoires observés dans le chapitre 3. Les TIC peuvent à la fois orienter l'entreprise vers une **centralisation** et vers une **décentralisation**. Aucune relation n'est mise en évidence entre les TIC et le **degré de spécialisation de l'organisation**. Néanmoins, il apparaît que le recours au TIC accroît la **formalisation** (0,232\*\*). Ceci confirme les propos de Kalika (1995), lequel indique que plus l'entreprise utilise des technologies informatisées, plus le recours à l'écrit est important ( $r=0,324$ ,  $p<0,01$ ). Selon lui, il est compréhensible que le degré d'informatisation soit corrélé positivement avec le caractère écrit des relations entre services, dans la mesure où celles-ci sont plus appelées à se faire par l'intermédiaire de procédures formalisées et informatisées.

<sup>221</sup> L'alpha de Cronbach pour l'ensemble de ces *items* est de 0,858, il est jugé satisfaisant.

<sup>222</sup> Cf. analyses 51 à 57 en annexe 5.1.

Quant aux comportements des acteurs, ils présentent des changements notamment sur la **communication** inter-individuelle (0,314\*\*), la **circulation des informations** (0,312\*\*) et la **réactivité des employés face aux demandes des clients** (0,377\*\*). De même, des changements au niveau des performances des entreprises sont observés. Ainsi, suite à l'implantation des TIC, les entreprises touristiques ont observé une amélioration de leur **chiffre d'affaires** (0,303\*\*), de leur **productivité** (0,305\*\*). Ceci leur a également permis de **réduire certains coûts** (0,193\*\*) et de **élargir leur marché** (0,292\*\*).

Dès lors, les changements organisationnels observés concernant la structure ne sont pas vérifiés, alors que le comportement et les performances sont corrélés aux portefeuilles technologiques. Nous considérons que l'hypothèse est partiellement validée.

H 2.1 : L'introduction des technologies dans les entreprises de tourisme entraîne des changements organisationnels → **partiellement validée**

### 2.3.2. L'implantation d'un portefeuille TIC entraîne des changements dans les relations extérieures

D'après les quatre groupes mis en évidence plus haut, seuls ceux considérés comme les plus alertes en matière de TIC, les « avancés » et les « pionniers », ont connu des changements dans leurs relations clients et dans leurs relations partenariales<sup>223</sup>.

En effet, les entreprises « **avancées** » ont pu offrir des produits plus personnalisés à leurs clients grâce à l'utilisation des TIC. Cela peut s'expliquer par le fait de la mise sur le marché de package dynamique par exemple. La personnalisation des prestations est un moyen pour ces entreprises de se démarquer de la concurrence en proposant un produit unique. Cette personnalisation des prestations a cependant nécessité de la part des employés d'acquérir de nouvelles compétences. Par ailleurs, ces entreprises ont, au cours des années 2002 à 2004, lié de nouvelles relations avec leurs concurrents et développé des alliances stratégiques. Ces orientations ne sont cependant pas le résultat de l'utilisation des TIC. De plus, elles ont pu grâce aux TIC atteindre de nouveaux marchés qui ont nécessité de leur part, d'intégrer ou de développer de nouvelles compétences.

<sup>223</sup> Les analyses 58 à 68 en annexe 5.1. permettent d'appréhender les questions relatives aux changements de type relation avec l'environnement.

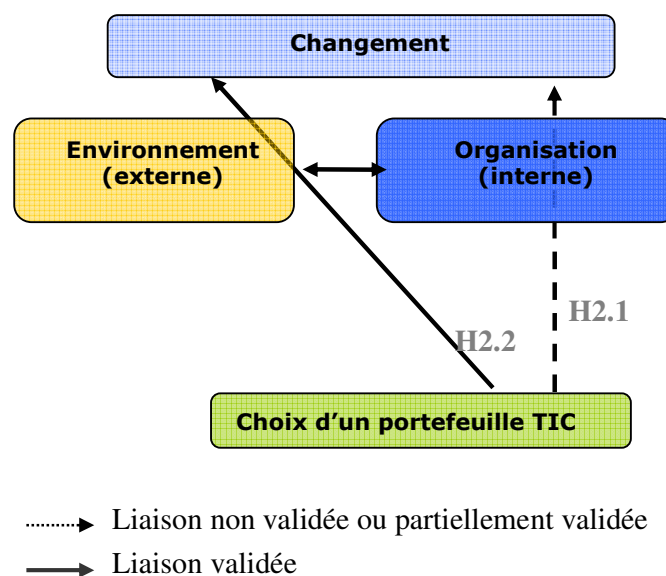
Quant aux entreprises « **pionnières** », elles ont connu de nombreux changements dans leurs relations clients. Les TIC leur ont permis d'augmenter la gamme de produits proposée et d'améliorer selon eux la qualité des produits. La personnalisation des prestations semble une des conséquences les plus prégnantes et a nécessité le développement de nouvelles aptitudes des employés à répondre aux satisfactions des clients. Les TIC ont également permis d'offrir de nouveaux services en complément du produit touristique. De même, ces entreprises font face à de nouvelles relations concurrentielles et ont développé des alliances stratégiques.

H 2.2 : L'introduction des technologies dans les entreprises de tourisme entraîne des changements sur les relations extérieures de l'organisation (relations clients et relations inter-entreprises) ➔ **Validée**

### Troisième résultat important : pas de changement visible sur la structure

De manière générale, l'implantation technologique a peu d'influence sur la structure des organisations qui semble relativement rigide. Les changements s'observent principalement dans les échanges d'informations, la communication inter-individuelle et dans les performances. La figure 5.10 résume la validation de notre seconde hypothèse.

**Figure 5.10 : Validation des sous hypothèses H2.1 et H2.2**





## 2.4. Le choix du portefeuille TIC favorise l'innovation

### 2.4.1. Une analyse factorielle en composantes multiples pour analyser les entreprises innovantes

Suite aux changements occasionnés par les TIC, il convient d'appréhender la troisième hypothèse relative aux innovations. Pour ce faire, nous employons une analyse factorielle en composantes multiples (AFCM). Dans cette optique, il a semblé nécessaire d'analyser les nouveautés potentielles mises en œuvre par les entreprises et les caractéristiques de ces dernières.

Au regard de l'analyse de la variance, deux groupes significatifs ont pu être mis en évidence. Le groupe A est constitué de 120 entreprises (Var=6,539) et le groupe B de 171 entreprises (Var=5,97). Il existe des situations intermédiaires indiquant plus de nuances que le simple fait d'innover ou de ne pas innover, comme par exemple innover un peu et sur certains domaines. Cependant, ces situations ne se démarquaient pas suffisamment pour pouvoir les retenir. Nous nommerons les premières, les « entreprises innovantes » et les secondes, les « entreprises non innovantes »<sup>224</sup>.

#### 2.4.1.1. Les entreprises « non innovantes » (Groupe B ; 41%)

Les entreprises non innovantes sont des micro-entreprises (66%)<sup>225</sup> ou de très petites entreprises (65%), dont le chiffre d'affaires ne dépassent pas 0,1 million d'euros (69%). Elles accueillent principalement des clients de loisirs (22%) et sont très peu équipées des TIC (44%). Par ailleurs, ces dernières sont considérées par les employés comme inutiles (86%) et le dirigeant n'éprouve aucun intérêt pour ce type d'outil (62%). L'organisation de ces entreprises est simple (44%), avec toutes les caractéristiques que cela comporte (centralisation, peu de planification, faible formation en TIC des employés, etc.). La principale raison qui les pousse à ne pas utiliser les TIC est le coût trop élevé des technologies (48%). A la vue de cette description des entreprises non innovantes, il peut être établi un premier parallèle avec les entreprises « indifférentes ». En effet, elles semblent avoir de nombreux points communs en termes de structure, de perception de l'utilité des TIC et d'utilisation.

<sup>224</sup> Cette distinction entre entreprises innovantes et non innovantes s'est effectuée à l'aide d'une ACP que l'on propose de découvrir en analyse 95 en annexe 5.2.

<sup>225</sup> Les pourcentages présentés dans ce paragraphe correspondent aux PEM global.

#### **2.4.1.2. Les entreprises innovantes (Groupe A ; 59%)**

Les entreprises innovantes ont tendance à faire partie d'un réseau d'entreprises (76%). Elles sont surtout constituées de PME (47%) au chiffre d'affaires dépassant les 3 millions d'euros (33%). Elles accueillent principalement une clientèle d'affaires (50%) et sont équipées de portefeuilles TIC très élaborées (58%). Le manque d'utilité pour le client et le faible intérêt pour l'entreprise sont des arguments qui ont une influence sur leur niveau d'équipement (88%). Par ailleurs, elles ont en majorité un responsable informatique dont la fonction principale est de s'occuper de la maintenance du matériel et de la mise en place des programmes (40%). Pour les employés, les TIC sont indispensables (53%) et le gérant est un inconditionnel des TIC (32%). Des formations spécifiques aux besoins de l'entreprise ont été mises en place (29%). La structure est fonctionnelle (31%). L'implantation d'une TIC a permis à ces entreprises d'améliorer leurs performances (augmentation du chiffre d'affaires, de la productivité, de la notoriété de l'entreprise, et réduction des coûts), et d'observer que la communication entre employés s'est amplifiée, favorisant ainsi les échanges d'informations. Par ailleurs, une évolution vers une décentralisation de l'autorité a été observée depuis l'arrivée des TIC (56%), ainsi qu'un recours accru à la polyvalence (62%). Ces entreprises sont devenues généralement plus flexibles (47%).

Nous présentons, dans le tableau 5.12., les innovations mises en places par les entreprises innovantes<sup>226</sup>.

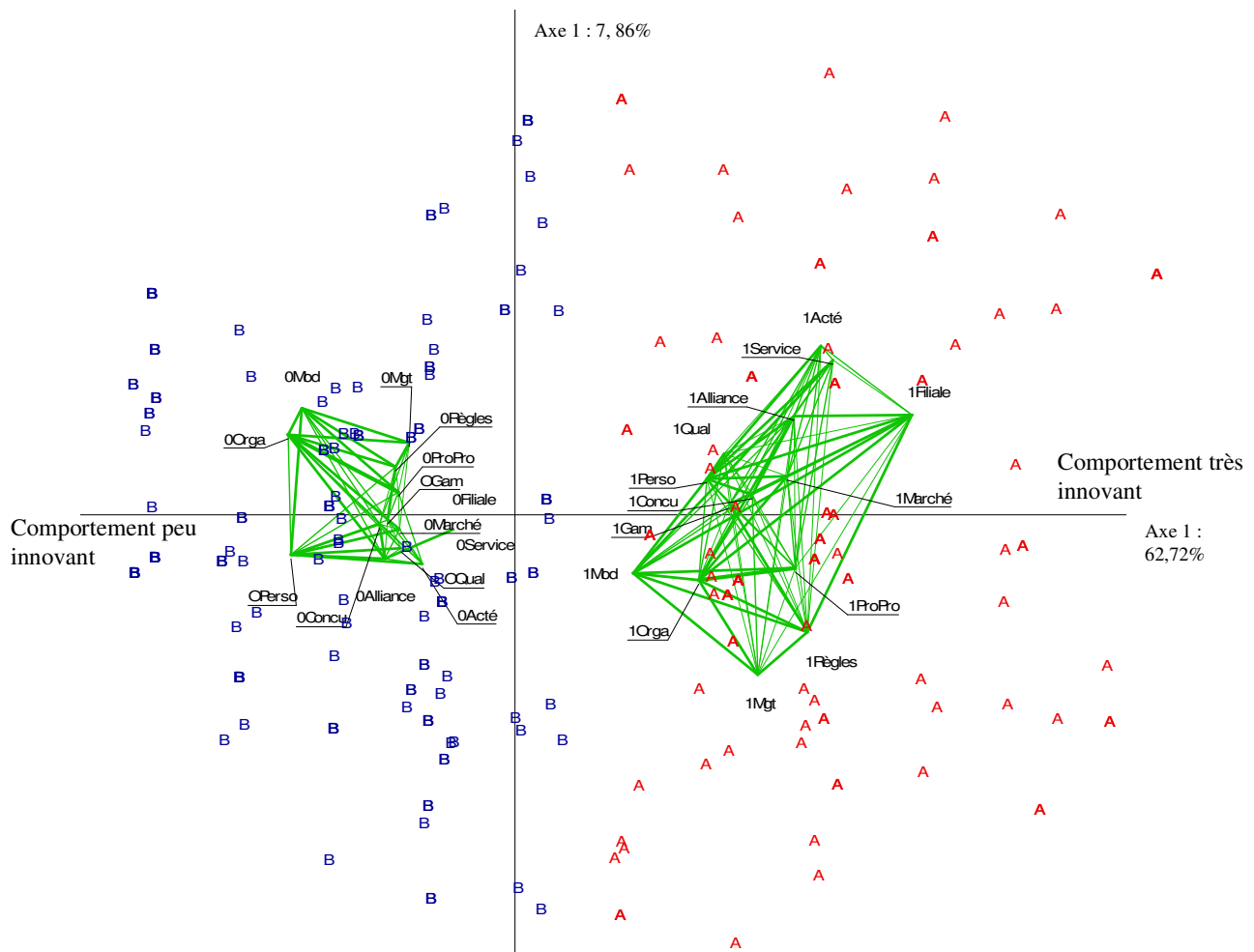
---

<sup>226</sup> Les pourcentages correspondent au PEM.

**Tableau 5.12 : Les innovations dans les entreprises touristiques**

Type d'innovation	Descriptif de l'innovation	Compétences requises	Rôle des TIC
<b>Innovation de procédé</b>	Changement dans le procédé de production (43%)	Nouvelles compétences (59%)	Non (83%)
<b>Innovation organisationnelle</b>	Changement dans l'organisation du travail (21%)	Nouvelles compétences (26%)	Oui (40%)
	Intégrer une nouvelle activité (77%)	Nouvelles compétences (85%)	Non (100%)
	Nouvelle relation avec la filiale (60%)	Nouvelles compétences (100%)	Oui (60%)
<b>Innovation commerciale</b>	Modification des modalités de réservation	Même compétence (43%)	Oui (30%)
<b>Innovation de service</b>	Augmentation de la gamme de produit (39%)	Nouvelles compétences (83%)	En partie (53%)
	Amélioration de la qualité du produit (50%)	Même compétence (43%)	En partie (52%)
	Personnalisation de la prestation (30%)	Nouvelles compétences (64%)	En partie (46%)
	Offre d'un nouveau service (69%)	Nouvelles compétences (75%)	Oui (70%)
<b>Innovation de marché</b>	Créer des alliances stratégiques (35%)	Nouvelles compétences (68%)	Oui (49%)
	Créer un nouveau marché (51%)	Nouvelles compétences (49%)	Oui (57%)

Les entreprises touristiques « innovantes » réalisent tout un ensemble d'innovations de procédés, organisationnelles, de service et de marché. Toutes ces innovations (à l'exception de l'amélioration de la qualité du produit et des modalités de réservation) requièrent que les entreprises acquièrent de nouvelles compétences ou qu'elles fassent évoluer les leurs. Par ailleurs, les TIC sont les raisons de ces innovations lorsqu'il s'agit de changer l'organisation du travail, de lier de nouvelles relations avec la filiale et lorsqu'il s'agit d'offrir un nouveau service, créer des alliances stratégiques et créer un nouveau marché. Pour les innovations de services, les TIC semblent être un outil complémentaire à la réalisation de l'innovation. Elles sont un support technique pour la réalisation de l'innovation de service. La figure 5.11. illustre la composition des deux groupes d'entreprises.

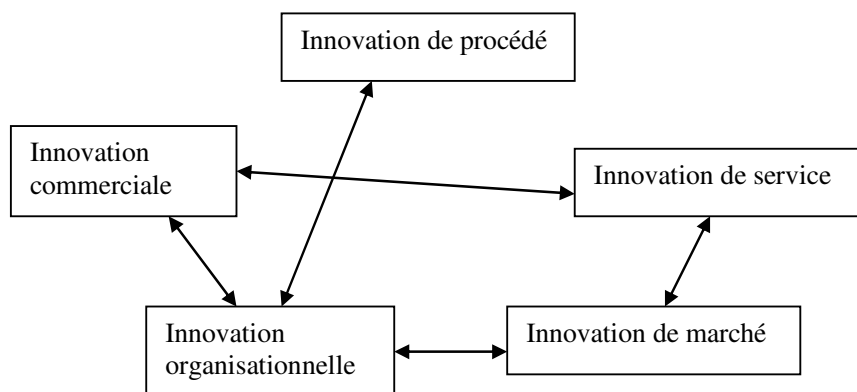
**Figure 5.11 : AFCM des entreprises en fonction des variables relatives à l'innovation**

#### 2.4.2. Le choix d'un portefeuille TIC favorise l'innovation dans les entreprises touristiques

Afin de déterminer s'il existe une relation entre le choix d'un portefeuille TIC et les différentes innovations mentionnées préalablement, l'utilisation d'une matrice de corrélation (tableau 5.13.), a permis d'observer les relations entre les variables. Un constat intéressant est que les innovations de procédés sont corrélées aux innovations organisationnelles (0,475\*\* et 0,313\*\*), que les innovations de services sont corrélées avec des innovations commerciales et de marché (0,370\*\*, 0,306\*\* et 0,300\*\*) et que les innovations organisationnelles sont corrélées avec les innovations de marché (0,340\*\* et 0,326\*\*).

La figure 5.12 suivante présente les liens les plus significatifs entre les différents types d'innovations.

**Figure 5.12 : Mise en relation des différentes innovations**



**Tableau 5.13 : Tableau de corrélation relatif aux innovations**

Matrice de corrélation reliant le choix d'un portefeuille TIC et les différentes innovations												
Rho de Spearman		Innovation de procédé	Innovation organisationnelle			Innovation commerciale	Innovation de service				Innovation de marché	
	TIC	Nouveau procédé de production	Nouvelle organisation du travail	Intégration d'une nouvelle activité	Nouvelle relation avec la filiale	Modification des modalités de réservation	Augmentation de la gamme	Amélioration de la qualité du produit	Personnalisation de la prestation	Nouveau service	Créer des alliances stratégiques	Créer de nouveaux marchés
TIC	1,000											
Nouveau procédé de production	,256(**)	1,000										
Nouvelle organisation du travail	,314(**)	,475(**)	1,000									
Intégration d'une nouvelle activité	,146(*)	,313(**)	,183(**)	1,000								
Nouvelle relation avec la filiale	,219(**)	,124(*)	,173(**)	,240(**)	1,000							
Modification des modalités de réservation	,445(**)	,195(**)	,392(**)	,001	,146(*)	1,000						
Augmentation de la gamme	,362(**)	,257(**)	,209(**)	,256(**)	,241(**)	,187(**)	1,000					
Amélioration de la qualité du produit	,310(**)	,119(*)	,204(**)	,203(**)	,133(*)	,114	,290(**)	1,000				
Personnalisation de la prestation	,324(**)	,234(**)	,294(**)	,280(**)	,204(**)	,370(**)	,230(**)	,427(**)	1,000			
Nouveau service	,192(**)	,191(**)	,092	,264(**)	,201(**)	,167(**)	,178(**)	,112	,184(**)	1,000		
Créer des alliances stratégiques	,318(**)	,181(**)	,259(**)	,295(**)	,340(**)	,168(**)	,197(**)	,218(**)	,306(**)	,231(**)	1,000	
Créer de nouveaux marchés	,332(**)	,296(**)	,238(**)	,326(**)	,187(**)	,106	,142(*)	,186(**)	,300(**)	,187(**)	,288(**)	1,000

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

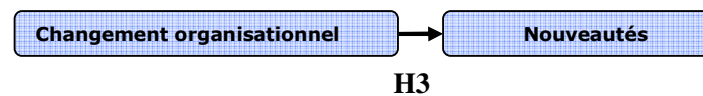
\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Compte tenu des résultats obtenus, nous sommes en mesure de valider l'hypothèse 3.

**Hypothèse 3 : Les changements issus du choix d'un portefeuille TIC conduisent des innovations dans les organisations touristiques.**

H 3.1 : Les changements issus du choix d'un portefeuille TIC conduisent des innovations dans les organisations touristiques → **Validée**

**Figure 5.13 : Validation de l'hypothèse H.3**



#### 2.4.3. Comparaison des résultats obtenus à l'aide des deux AFCM

Nous observons que les entreprises ayant entrepris entre 2002 et 2004 des innovations organisationnelles et/ou des relations avec l'extérieur (entreprises appartenant aux groupes rassemblés sous l'appellation Innovantes) sont fortement corrélées avec les entreprises avancées ou pionnières que nous avons mis en évidence dans l'AFCM. Ainsi, comme le montre le tableau 5.14., les entreprises utilisant un portefeuille technologique élaboré, ayant mis en place un ensemble de changements dans leur organisation, apparaissent comme étant les plus dynamiques en matière d'innovation.

**Tableau 5.14 : Tableau de tris croisés des résultats des deux AFCM<sup>227</sup>**

	Indifférentes	Pionnières	Suiveuses	Avancées	Total
Innovantes		77,1% (37)	25,9% (28)	53,5% (54)	41,0% (120)
Non Innovantes	100,0% (33)	22,9% (12)	74,1% (80)	46,5% (47)	59,0% (171)
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Khi2 = 80,2 ddl=9 p=0,001 (Très significatif)

<sup>227</sup> L'analyse 96 en annexe 5.2 offre une représentation graphique des résultats présentés dans le tableau 5.14.

### 3. DISCUSSION DES CONDITIONS FAVORABLES A L'IMPLANTATION DES TIC DANS LES ENTREPRISES TOURISTIQUES

Sans viser l'exhaustivité, les résultats présentés montrent bien que les choix relatifs aux technologies informationnelles sont au-delà de leur aspect technique, de véritables choix organisationnels, affectant également certaines caractéristiques de l'organisation. Les points suivants concernant d'une part le contexte environnemental des entreprises (3.1.) et leur contexte organisationnel (3.2.) ont pour objet de mieux comprendre les conditions favorables à l'implantation des TIC et à la diffusion d'innovations dans les entreprises touristiques (3.3.).

#### 3.1. Le contexte environnemental des entreprises touristiques

Les résultats obtenus peuvent, pour certains, paraître surprenants. En effet, ils impliquent pour les comprendre de faire appel à certaines références de la littérature que nous n'avons pas mobilisées jusqu'ici.

##### 3.1.1. La perception de l'environnement par les entreprises touristiques

Compte tenu des résultats, les variables environnementales n'étaient pas un facteur explicatif de la stratégie TIC des entreprises touristiques. Il semblerait donc que **les entreprises de l'étude ne soient pas fortement influencées par le contexte environnemental**, rejetant en cela les thèses de la contrainte environnementale. Ce résultat apparaît surprenant puisqu'il semble être en contradiction avec les arguments généralement adressés aux PME indiquant que leurs comportements sont déterminés par leur environnement.

##### 3.1.1.1. Environnement contraint ou environnement choisi ?

Il est souvent évoqué concernant l'entreprise de petite taille, que son manque de capacité la place parmi les entreprises qui subissent les contraintes de l'environnement (Julien et Marchesnay, 1988 ; Silvestre et Goujet, 1996). Leur gestion de la pénurie les conduit à une activité stratégique purement réactive. Cette assertion indiquerait que l'entreprise effectue ses choix en matière de technologie sous la contrainte de l'environnement. Face à cette perspective qualifiée de **déterministe**<sup>228</sup> (théorie de la contingence et théorie de la sélection naturelle) qui considère qu'en raison du manque de ressources, l'entreprise de petite taille est contrainte dans son action stratégique. D'autres auteurs ont considéré la voie d'un

<sup>228</sup> **La conception déterministe** du changement organisationnel insiste sur le caractère inflexible de l'organisation et voit dans la structure, le système, la culture des facteurs de rigidité et d'inertie qui tendent à préserver l'organisation des changements (Perret, 1996). Cette conception déterministe met l'accent sur les facteurs de permanence de l'organisation et voit dans les pressions de l'environnement (les facteurs externes), le principal moteur des transformations organisationnelles.



**volontarisme**<sup>229</sup> (théorie des choix stratégiques et théorie de l'action collective) qui considère que l'entreprise a le choix d'agir et de développer par elle-même de nouveaux marchés. Ainsi, les motivations qui poussent les entreprises à utiliser ou non les TIC relèveraient de deux ordres, l'un par contrainte et l'autre par choix (Gadille et d'Irbarne, 2000). Cette idée renvoie au degré de liberté dont dispose l'entreprise face à son environnement : à savoir si elle est soumise par son environnement faisant preuve de fatalisme ou si elle s'en démarque, faisant preuve d'émancipation (Gueguen, 2001a). Les résultats de ces diverses écoles<sup>230</sup> sont mitigés et ont donné lieu à de nombreuses controverses tant méthodologiques (Tosi, Aldag et Storey, 1973) que théoriques (Bourgeois, 1984). Le débat entre ces deux principaux courants n'est donc pas récent mais tend à un certain **consensus à mi-chemin entre le déterminisme et le volontarisme** (Hrebiniak et Joyce, 1985). Il semble donc que les comportements stratégiques des entreprises peuvent s'expliquer par l'effet conjoint de l'environnement (marge de manœuvre stratégique) et de la volonté de modifier l'environnement de l'entreprise (implications environnementales de la stratégie utilisée).

Le tableau 5.15 suivant présente une identification des comportements stratégiques des entreprises en fonction de leur degré de déterminisme et de leur degré d'action face à leur environnement.

<sup>229</sup> L'approche «volontariste» met en évidence le rôle prépondérant des choix stratégiques de l'acteur comme facteur de transformation de l'organisation. Ce courant présente le changement non pas comme une caractéristique naturelle des systèmes organisés mais comme le produit de l'action volontariste et délibérée des hommes en charge de les conduire. L'action intentionnelle acquiert un rôle central dans les capacités de l'organisation à répondre à son environnement externe et les facteurs internes deviennent les réels moteurs de la dynamique organisationnelle.

<sup>230</sup> Il ressort des différentes analyses envisagées plusieurs types de relations. Gueguen (2001) en dresse un bilan rapide : la *théorie de la contingence* va stipuler que l'environnement nécessitera des caractéristiques organisationnelles particulières. La *théorie de la configuration* introduit la perspective que stratégie et structure s'organisent concomitamment. L'*écologie des populations* pense que l'environnement va induire un niveau de performance inéluctable pour un ensemble d'organisations. La *théorie du choix stratégique* introduit l'idée que l'entreprise peut modifier son environnement. A un niveau supérieur, la *théorie de l'écologie humaine* stipule que le regroupement d'entreprises façonnera l'environnement. Le *courant de pensée de l'enactment* envisage que l'entreprise construit son environnement. Les thèses *interactionnistes* pensent que, pour certains types d'environnements, l'entreprise est libre de mener son choix stratégique.

**Tableau 5.15 : Activité stratégique et contrainte de l'environnement**

Contrainte de l'environnement :

Type de stratégie :	Déterminisme	Anti-déterminisme
Passivité	1. L'entreprise est contrainte par son environnement à effectuer des choix stratégiques limités	2. L'entreprise adopte librement une stratégie peu ambitieuse bien que l'environnement lui permette des comportements pouvant entraîner de fortes modifications
Proactivité	3. L'entreprise est obligée de mettre en œuvre des stratégies novatrices, devant modifier l'environnement, pour survivre	4. L'entreprise est libre d'adopter des comportements stratégiques modifiant son environnement

*Source : Gueguen (2001b, p. 84)*

Le cas 1 est le cas d'entreprises évoluant dans des industries arrivées à maturité où certaines niches stratégiques sont laissées libres, et les entreprises de petites structures très spécialisées pourront s'y insérer pour profiter des avantages liés à leur taille. Le cas 2 introduit l'idée de limitation volontaire de l'entreprise. Au-delà du type d'environnement, ce sont les caractéristiques du dirigeant qui auront un pouvoir explicatif élevé. C'est ainsi, en ce qui concerne les petites entreprises, que Julien et Marchesnay (1988) pensent que les entrepreneurs ayant une orientation patrimoniale vont avoir une relation à l'environnement très institutionnalisée et rechercheront des éléments stables. C'est pourquoi, ils préféreront réagir aux événements extérieurs. Ces deux cas sont liés à une variabilité du déterminisme environnemental alors que l'attitude est résolument proactive. Le cas 3 peut se retrouver dans les environnements fortement turbulents où règne l'hypercompétition. Selon D'Aveni, (1995), les concurrents doivent s'efforcer de créer de nouvelles opportunités de création de valeur, à mesure que leurs avantages s'épuisent, s'il ne veulent pas perdre leur position sur le marché. Leurs réactions obligent tous les concurrents à inventer de nouveaux avantages. Le potentiel d'introduction d'innovations ou de modification de l'environnement est un facteur clé de succès puisque l'entreprise devra produire de l'instabilité (Prokresch, 1993). Ce type de situation peut être rencontré par de petites entreprises dont le dirigeant préfère les environnements turbulents pour mettre en œuvre des innovations ou conquérir de nouveaux marchés (internationalisation). Le cas 4 correspond à une liberté de mise en place de comportements novateurs pouvant modifier structurellement l'environnement. En effet, les perspectives de développement sont nombreuses et la PME a suffisamment d'espace de

manœuvre pour adopter des comportements stratégiques qui vont introduire des changements larges dans son environnement.

Comme le notent Daft et Lengel (1984), « *en réaction à la confusion issue de l'environnement et des différences internes, les organisations doivent créer un niveau acceptable d'ordre et de certitude* » (*ibidem*, p. 192). Ils rejoignent ici Barnard (1968), pour qui « *la survie d'une organisation dépend du maintien d'un équilibre de nature complexe dans un environnement en continuelle fluctuation* » (*ibidem*, p. 6).

### **3.1.1.2. Déclinaison dans l'étude et adaptation diversifiée des PME à leur environnement**

L'ensemble des entreprises qui ont été étudiées, est classé en quatre groupes principaux. Ces derniers sont chacun caractérisés selon leur équipement et utilisation en TIC, leur organisation et leur degré d'innovation. En reprenant chacun de ces groupes et en analysant leur rapport à l'environnement, il peut être constaté qu'ils ont des nuances dans leurs relations avec l'extérieur. Par ailleurs, une recherche récente portant sur les pratiques de gestion des TPE d'une équipe du CEREQ (Bentabet et *al*, 1999) a permis de bâtir une typologie de « combinaisons productives » de ces entreprises. Selon les auteurs, quatre configurations pures de TPE sont identifiables, et au sein desquelles les modalités de gestion interne et les effectifs sont différenciés. Deux configurations sont des TPE destinées à rester des TPE, en raison des fonctions précises qu'elles remplissent ou du caractère non extensible de leur créneau, et deux autres configurations concernent les entreprises destinées à grandir et à se développer de par le caractère extensible de leur activité et le tempérament entrepreneurial ou managérial de leur dirigeant. En nous inspirant des travaux de Bentabet et *al*. (1999), nous avons trouvé des similitudes dans les caractéristiques des entreprises touristiques.

**Les « indifférentes »** correspondent, selon la typologie du CEREQ, à des entreprises qui sont destinées à rester des petites entreprises. Nous observons que les entreprises « indifférentes » se déclarent comme plutôt indépendantes vis-à-vis de leur environnement surtout en matière de choix de portefeuille technologique. En effet, elles ne sont sensibles à aucune des variables retenues pour exprimer la relation avec l'environnement. Ces entreprises ont peu de ressources financières (en moyenne 0,1 million d'euros) et humaines (souvent moins de 5 employés). De ce fait, elles vont développer des stratégies de précarité. Cette gestion de la pénurie les conduit à une activité stratégique purement **passive**. Elles se limitent à la fraction de l'environnement qui leur est la plus familière. Les informations extérieures à cet espace familier ne sont pas exploitées et constituent un écho lointain pour elle. Leurs ressources,

basées sur leur expérience, leur permettent de se concentrer exclusivement sur leur métier de base et leur production et ne leur donnent pas les moyens d'élaborer véritablement de stratégie en fonction de l'environnement général. Cependant, leur stratégie est davantage imposée par des déterminants internes de survie (rationalisation des coûts, etc.) que proactive. Les entreprises « indifférentes » adoptent souvent des stratégies de centrage de leur activité sur des domaines qu'elles maîtrisent le mieux. Ces TPE évoluent en fait dans un régime conventionnel de proximité immédiate reposant sur des modes informels aussi bien avec les employés qu'avec les fournisseurs ou les clients. C'est pour cette raison qu'elles n'éprouvent pas la nécessité de s'équiper d'un ordinateur et d'une connexion pour pratiquer des applications de recherche d'informations et de veille stratégique. Elles ne perçoivent pas leur environnement comme une forte menace puisqu'elles ne comptent que sur leurs capacités internes et sur la qualité de leur produit qui leur permet de fidéliser le client pour effectuer leur activité. Elles sont relativement opaques à l'environnement économique. Elles le subissent mais ne le perçoivent pas. Ces entreprises sont destinées pour la plupart à rester de très petites structures, dans le sens où leur objectif est la survie et le maintien de leurs activités. Une étude de Paché (1990), portant sur un contexte turbulent, analyse la stratégie de certaines hypofirmes qui refusent la croissance, afin de ne pas être paralysées par la complexité afférente à un accroissement de taille.

**Les « suiveuses »** sont pour la plupart « *intéressées par les TIC mais par obligation* ». Elles paraissent imiter les comportements des pionnières en matière de TIC. Elles semblent relativement dépendantes des autres firmes en matière de choix de stratégie. Elles correspondent au cas 1 de la typologie de Gueguen (2001a), contrainte par leur environnement à effectuer des choix stratégiques limités.

**Les « avancées »**, comme énoncées précédemment, sont des entreprises pour la plupart insérées dans un groupe ou réseau d'entreprises. En matière d'implantation de TIC, elles sont sensibles aux contraintes de leur maison mère, d'une éventuelle opération de fusion et/ou de leur contexte administratif. Selon leur relation avec leurs donneurs d'ordres, ces TPE sont poussées à une certaine rationalisation et à l'adoption de normes de gestion standardisées qui dictent leur stratégie. Cependant, nous constatons que l'effet du réseau est plutôt porteur en terme d'utilisation de TIC, et que leur capacité à utiliser toutes les ressources de leur environnement est plus développée que pour les précédentes entreprises. Ainsi, ces entreprises sont **réactives** face à leur environnement. Elles correspondent d'avantage au cas 3 de la typologie de Gueguen (2001b).

**Les « pionnières »** sont des entreprises dont la trajectoire est avant tout d'ordre économique, impliquant la plupart du temps des risques financiers élevés et un positionnement réfléchi dans un marché concurrentiel. En même temps, les efforts commerciaux ne sont pas vus comme de simples activités de distribution, mais comme une occasion de créer de la valeur ajoutée. Ici, l'idéologie du développement des affaires prévaut sur le maintien et la survie de l'entreprise, contrairement aux groupes précédemment évoqués. Stratégiquement, leurs dirigeants visent des segments de marché par différenciation ou spécialisation, et ils pratiquent des innovations, aussi bien dans les produits, les services, les processus, les types de clientèle, que dans l'organisation interne de l'entreprise. Ces choix stratégiques, qui supposent la mise en valeur d'un savoir-faire spécifique, impliquent que ces entreprises se distinguent des autres configurations par une gestion commerciale plus attentive aux fluctuations du marché et des manœuvres concurrentielles, par une plus grande réactivité des comportements managériaux et de l'offre (« la remise en cause permanente ») pour s'assurer un avantage compétitif. Autre spécificité de cette configuration, leur évolution est liée à leur capacité à saisir des opportunités de marché et à offrir des produits et des services capables de faire la différence, mais également aux investissements promotionnels pour permettre aux entreprises de n'être pas seulement connues mais reconnues. Cela explique une sensibilité plus marquée pour la multiplicité de moyens combinés et segmentés selon le type de clientèle. Ces entreprises ont un comportement d'anticipation des marchés et donc un comportement de **pro-activité**. Selon Laroche (1997), ces entreprises pourraient être qualifiées de « créatrices », dans la mesure où elles conçoivent leur environnement comme un monde ouvert stimulant. *« L'enaction est alors une démarche consciente pour le « créateur » convaincu que l'énergie de son action est la justification du monde qu'elle engendrera »* (Laroche, 1997, p. 179).

Michaud et Thoenig (2001) identifient quatre modes relationnels entre l'entreprise et son environnement, dont la nature oriente le comportement transformateur. Les entreprises « suiveuses » correspondraient au **modèle organique**, qui présente une organisation qui « vit » l'externe sur le registre de la menace forte. Les entreprises « pionnières » correspondraient au **modèle autarcique** concernant des entreprises innovantes dont la capacité d'exploration leur permet de considérer leur environnement comme peu menaçant. Les entreprises « indifférentes » semblent s'apparenter au **modèle mercenarial** qui décrit des entreprises qui voient l'externe comme menaçant mais exploite l'existant. Leur attitude transformationnelle est limitée. Elles ne changent qu'en situation de crise. Enfin, les

« avancées » sont des entreprises dont le profil se rapproche du **modèle fragmenté** où l'externe est vécu comme placide et où l'exploitation est la règle.

### **3.1.1.3. L'environnement pertinent des PME : l'environnement de proximité**

Une précision est nécessaire et concerne **l'environnement dont on parle**. En effet, Desreumaux (1996) établit une distinction entre l'environnement général et l'environnement immédiat ou de tâche composé des clients, fournisseurs, concurrents, etc. L'environnement que considère la PME est un environnement de proximité (Gueguen, 2001b), proche de l'effet de microcosme de Mahé de Boislandelle (1998). Cet effet se définit par le fait qu'un dirigeant de PME focalise généralement son attention sur l'immédiat dans le temps (le court terme) et dans l'espace (le plus proche). Selon Torrès (2003), cet effet résulte d'une forte implication du dirigeant dans l'organisation, de l'intensité affective de ses relations, des urgences ressenties et du nombre des activités dont le dirigeant assure la charge. Le dirigeant de PME pourra réussir à modifier l'environnement dans lequel il se sent le plus inséré (Pihkala, 1996). En fonction de la distance avec l'environnement (environnement général ou environnement opérationnel), les stratégies et comportements des entreprises seront différentes (Bourgeois, 1980).

A cela s'ajoute **la représentation que se font les acteurs de l'environnement**. L'environnement des organisations ne devient une contrainte qu'au travers des représentations que s'en construisent les acteurs de l'organisation. Ainsi, l'environnement n'est pas une donnée indépendante mais correspond en fait à une traduction de la perception qu'en ont les acteurs (Joffre et Koenig, 1992). C'est donc à partir de leur interprétation de la réalité que les équipes dirigeantes prédisent des actions futures et façonnent le sens du changement pour les autres acteurs de l'organisation. Smircich et Stubbart (1985) ont clairement montré que le mode relationnel qui relie l'organisation à son environnement repose sur trois approches. Une **conception objective** considère l'environnement comme une réalité indépendante qui s'impose à l'entreprise. Une seconde **conception dite perceptive** conçoit également l'environnement indépendamment de l'entreprise, mais au travers des filtres cognitifs des managers. Une troisième **conception qualifiée de constructive** nie la séparation entre l'organisation et l'externe et appréhende l'environnement comme le résultat d'une construction mentale. Ces différentes conceptions de l'environnement déterminent la production des changements puisqu'elles caractérisent le mode de gestion des évolutions de l'externe. Les choix stratégiques et structurels opérés par le noyau stratégique le concrétisent (Martinet, 1984).

Du fait de leur forte proximité avec le marché, les entreprises de petite taille vont utiliser plus de sources commerciales que de sources économiques, gouvernementales ou technologiques. Cette information sera reçue plus rapidement et les sources verbales et directes seront privilégiées (Johnson et Kuehn, 1987). La PME est avant tout à la **recherche d'information de proximité** car c'est son environnement proche qui l'intéresse au premier plan.

Nous avons déjà évoqué plus haut **le manque des ressources** de la PME. Selon Mahé (1986), ce facteur explique la vision limitée de l'environnement, dans la mesure où cette dernière se préoccupe avant tout du court terme et des acteurs les plus proches. Selon la théorie de l'école socio-cognitive, cette idée est d'importance puisque les phénomènes de représentations vont se limiter à des éléments connus. Par ailleurs, ne pouvant rentrer dans des perspectives commerciales coûteuses (du fait du manque de ressources), la PME réduit son champ concurrentiel en se concentrant sur des activités dont elle maîtrise bien le métier et qui sont faiblement menacées par de plus grandes entreprises. Le manque des ressources va également affecter l'activité de veille environnementale de la PME, comme le suggère Julien (1990). Selon Ibrahim et Goodwin (1986), **les facteurs externes non contrôlables de l'environnement** (taux d'intérêt, aide gouvernementale, politique fiscale) **ne sont pas perçus, par les propriétaires dirigeants, comme des facteurs majeurs dans la réussite de leur entreprise.**

Ainsi, l'appréhension de l'environnement par les entreprises conditionne leur besoin en information. Les quatre groupes d'entreprises déterminés ont chacun une relation particulière avec l'extérieur (tableau 5.16). Pourtant dans l'ensemble, ces résultats renforcent l'importance des composantes internes des organisations touristiques dans leurs choix en matière de TIC. Même si leur environnement présente des menaces, elles *« font le pari qu'elles sont capables, par elles-mêmes et dans la durée, de trouver en leur seul sein les ressorts de l'innovation et du renouvellement »* (Michaud et Thoenig, 2001, p. 52).

**Tableau 5.16 : Spécification des relations entre les entreprises touristiques et leur environnement**

	<b>Indifférentes</b>	<b>Suiveuses</b>	<b>Avancées</b>	<b>Pionnières</b>
Type d'environnement considéré	Environnement de proximité – Certain, sans menaces importantes	Environnement de proximité	Environnement contractuel et de réseau	<b>Environnement variable et dynamique</b>
Type de clientèle	Clientèle de loisir	Clientèle de loisir	Clientèle de loisir et d'affaires	<b>Clientèle d'affaires</b>
Façon de voir l'environnement	Spectateur indifférent	Imitateur	Acteur	<b>Acteur créateur</b>
<b>Besoin d'information</b>	<b>Besoin d'informations proches, élaborées sur des modes informels</b>	<b>Besoin d'information pour la prise de décision</b>	<b>Fort besoin de circulation de l'information entre les membres du réseau</b>	<b>Environnement coopération, besoin d'information pour s'informer et pour être en relation avec client et partenaires</b>

Les PME touristiques peuvent évoluer en raison du développement de leurs ressources propres et ne pas rechercher l'alignement systématique avec leur environnement. Dans un tel contexte, être en « position compétitive », pour une petite entreprise, c'est donc avant tout être en mesure d'innover en permanence, tant dans ses procédés que dans son organisation et son fonctionnement, ses produits ou ses services, pour se différencier et créer de la valeur ajoutée. Il peut s'agir de s'adapter efficacement aux rapides changements technologiques, institutionnels, commerciaux, industriels et réglementaires. Enfin, l'opportunité de mettre en place de nouveaux modes d'organisation privilégie une structure du travail en réseaux et offre davantage de flexibilité, de polyvalence et d'autonomie.

### **3.1.2. La force des réseaux d'entreprises touristiques**

Il semble que les entreprises appartenant à un groupement d'entreprises semblent plus utilisatrices de TIC. Cela conduit à tenter de comprendre la force des réseaux d'entreprises touristiques.

#### **En quoi consistent les réseaux d'entreprises ?**

Dans un environnement économique moderne, caractérisé par des mutations incessantes, les entreprises sont appelées à être adaptatives, flexibles et proactives pour faire face à ces perturbations. Pour cela, elles répondent en construisant des espaces coopératifs dans lesquels elles travaillent et réagissent ensemble. Ces espaces coopératifs ont émergé dans les années 1980 sous diverses formes (réseau d'entreprises, entreprise réseau, réseau de franchises, réseau d'alliance, entreprise virtuelle, entreprise étendue, club d'entreprises, district, cluster,



consortium, association, groupement de PME, coopération, alliances, chaînes volontaires, etc.). Selon Dumoulin et al. (2000a), « *ni quasi firme, ni quasi marché mais forme transactionnelle à part entière, le réseau est un ensemble contractuel organisé et articulé, associant au minimum deux partenaires liés par des relations d'échange à plus ou moins long terme et par une confiance mutuelle et résultant d'une action spécifique d'organisation et de relation fondée sur des modes plus ou moins formalisés et élaborés de contrôle* » (ibidem, p. 85). Selon Poulin et al. (1994) une entreprise qui se met en réseau choisi d'étendre son action pour partager les défis d'un environnement économique dont elle maîtrise d'autant mieux la complexité qu'elle est outillée des compétences de ses partenaires. Des partenaires convaincus comme elle-même des multiples avantages d'une alliance. Les relations des membres du réseau s'organisent le plus souvent à travers l'établissement de contrats sociaux ou moraux plutôt que des contrats juridiques (Atler et al. 1993). Selon Butera (1991) le lien n'est en effet, ni juridique, ni structurel ; il revêt souvent la forme de simples accords.

#### **Quels sont les avantages des entreprises organisées en réseau ?**

Dans un contexte économique de forte concurrence, les entreprises ont tendance à se recentrer sur leur cœur de métier et à coopérer avec d'autres entreprises pour compléter les compétences manquantes à la réalisation de leurs objectifs et à la satisfaction des exigences des consommateurs. Ainsi, l'organisation des entreprises touristiques sous forme de réseau leur permet de **partager des ressources, d'échanger des informations** et de **bénéficier des conseils et des expériences collectives**. L'intérêt est également d'ordre commercial car il permet **l'apport d'une nouvelle clientèle** que l'entreprise n'aurait pu développer seule. L'appartenance à une chaîne rassure la clientèle et a un effet valorisant pour le membre. Dans ce contexte, l'évolution remarquable des TIC a augmenté l'ouverture des systèmes d'information (site Internet, messagerie électronique, Extranet, achat et vente sur Internet, accès distant pour les salariés mobiles, accès Internet) et amélioré de façon considérable la « connectivité » des entreprises aux niveaux interne et externe. Les partenariats permettent au-delà de ces aspects, **une diminution des coûts de transaction et des coûts d'organisation, une réduction des risques (financiers, technologiques, etc.), la découverte de nouveaux débouchés, l'apprentissage managérial accéléré grâce à l'expérience des autres, l'élévation des barrières à l'entrée, l'accroissement du pouvoir sur les fournisseurs et sur les clients, et le bénéfice d'avantages compétitifs supplémentaires**.

Ainsi, les entreprises touristiques se sont regroupées pour former des ensembles nationaux et transnationaux à même de lutter efficacement contre la concurrence par l'amélioration de la

compétitivité, le développement des capacités d'innovation et l'accès à des marchés plus importants. Ces réseaux constitués ont combiné les avantages liés aux petites entreprises (flexibilité, motivation par l'exercice plus large de la responsabilité, etc.) et ceux des grandes firmes (économies de coûts, pouvoir sur le marché, capacités financières). « *Plus les PME sont reliées à des réseaux informationnels riches, plus elles peuvent saisir les opportunités avant les autres tout en s'assurant d'informations essentielles pour compléter leurs ressources effectives ou potentielles* » (Julien, 1996, p. 110).

### **3.2. Le contexte organisationnel d'implantation des TIC des entreprises touristiques**

Compte tenu des résultats sur l'importance relative de l'environnement dans les choix en matière de TIC que nous venons d'envisager, il convient d'étudier les déterminants organisationnels pouvant influencer de façon significative les choix de portefeuille technologique par les entreprises touristiques.

#### **3.2.1. Les ressources et compétences des entreprises touristiques**

La logique d'adaptation à l'environnement est difficile à envisager comme systématique dans la présente étude. Il semble que des contraintes internes soient à la source des choix stratégiques. Si l'on minore l'impact de l'environnement, ce sera pour majorer l'importance de l'entreprise. C'est ainsi que la théorie des ressources envisage l'entreprise non pas en fonction d'un alignement permanent sur l'environnement mais au regard du développement des ressources et compétences propres.

Selon la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984, 1995 ; Hamel et Prahalad, 1989), une entreprise sera plus performante qu'une autre si elle démontre une capacité supérieure à développer, utiliser et protéger un ensemble de ressources et de compétences (Lengnick-Hall et Wolff, 1999). Ces ressources et de compétences lui permettront de maintenir un avantage soutenable. En d'autres termes, l'entreprise va sélectionner les environnements qui lui sont les plus favorables. C'est ainsi que la formulation stratégique n'aura pas pour point de départ le marché mais l'entreprise (Teece et *al.* 1997). L'entreprise devra d'abord identifier ses ressources, puis envisager les marchés permettant de lui apporter les meilleures rentes en fonction des capacités disponibles. Mais cette perspective ne se limite pas uniquement à des capacités figées, l'entreprise devra tendre à développer de nouvelles capacités (Teece et *al.* 1997). Il y a donc un rejet des thèses de l'alignement direct aux contraintes de l'environnement. L'entreprise devra valoriser ses compétences centrales.

Elle ne devra pas se forcer à atteindre une stratégie réputée comme performante, mais plutôt développer des capacités pour valoriser ses ressources et compétences. Car la stratégie performante (par exemple l'identification et le positionnement sur un segment porteur) ne l'est que sous des conditions de stabilité improbables. Ainsi, Wernerfelt (1995) ironise sur cette perspective unique de la stratégie : les perspectives engagées par la théorie des ressources sont importantes car elles complètent les perspectives de Porter (1985) conditionnant la réussite à la gestion de la contrainte des forces environnementales. D'ailleurs, cette gestion des contraintes peut s'avérer difficile. En réfléchissant sur l'interdépendance environnement – organisation, Miller (1992) pense que l'adaptation peut nuire à la cohérence interne de l'entreprise. Les entreprises chercheront la cohérence interne, mais régulièrement il y aura des interruptions afin de s'ajuster à l'environnement. En effet, cohérences interne et externe ne sont pas jugées comme compatibles. Par exemple, l'incertitude environnementale est censée entraîner, pour atteindre une meilleure performance, une délégation de l'autorité, une différenciation organisationnelle ou une plus grande flexibilité. **Cette cohérence externe va nuire à la cohérence interne.** L'entreprise devra arbitrer entre ces deux ajustements. L'adaptation à l'externe se réalisera lorsque la structure sera la plus menacée. La recherche des cohérences interne et environnementale se fera d'une manière séquentielle. La structure sera considérée comme le moyen d'être cohérent avec l'environnement, tandis que le processus permettra d'être cohérent avec l'organisation. La séparation doit donc être envisagée non pas simultanément mais graduellement. Nous pouvons donc identifier la **cohérence externe** qui associe l'environnement à la stratégie et la **cohérence interne** qui mettra en adéquation la stratégie avec la structure (Miller, 1992), l'expérience du dirigeant (Beal, 2000) ou les technologies utilisées (Lefebvre et *al.*, 1997). L'organisation sera donc à la recherche d'une résolution des conflits entre ces deux types de cohérence. Cette réflexion est similaire à celle de Lawrence et Lorsch (1967) concernant le souci de différenciation et la nécessité d'intégration.

#### **Les compétences des utilisateurs : la nature du travail détermine le choix en TIC**

Certains auteurs ont mis en évidence une différence dans l'utilisation et le choix de certains médias en relation avec la nature du travail exercé. En particulier, Hinds et Kiesler (1995) distinguent les employés ayant un travail technique et exerçant un travail manuel et les employés effectuant un travail administratif nécessitant des compétences managériales développées. La différence relative à la nature de leur travail se retrouve dans leur communication et leur utilisation des TIC. Selon Donabedian et *al.* (1998), les métiers relatifs

à la production, au domaine comptable et à la finance choisissent des médias faiblement riches en information contrairement aux managers des fonctions marketing et vente.

Le développement et l'utilisation des TIC dans les organisations exigent des qualifications et des compétences dont les individus sont inégalement dotés. Les entreprises ayant les plus forts usages et équipements en TIC sont celles dont la maîtrise des TIC est une condition d'embauche et dont des formations spécifiques aux besoins des entreprises sont proposées aux employés.

Sur le plan des qualifications individuelles, toutes ces transformations mettent au cœur des débats la notion de polyvalence dans tous les secteurs d'activités. Si les salariés sont maintenant en mesure de percevoir la présence des TIC, il en est de même pour les clients qui, grâce à elles, peuvent plus facilement cibler leur contact dans l'entreprise. La frontière entre les salariés en contact avec la clientèle (les « *front line* ») et les autres, se fait de plus en plus floue. Se pose alors le problème de la gestion de ce contact. En effet, les points de sortie d'information se multiplient, d'où la difficulté de donner une cohérence à l'image externe de l'entreprise. L'alternative est alors claire : soit former tout le personnel au contact client, soit revenir à une centralisation des réponses (tous les e-mails seraient redirigés vers le service communication). De toute façon, le salarié sera de plus en plus amené à développer sa polyvalence et à se rapprocher du client. En effet, dans l'environnement concurrentiel accru, favorisé par les TIC, il est primordial de se rapprocher de celui qui représente la raison d'être de l'entreprise. De plus, l'apparition de compétences et qualifications nouvelles provient de métiers nouveaux liés aux « nouvelles intermédiations » : métiers de gestion et de conseil à distance (du type opérateurs de centres d'appel ou de *hot-line*), réponses aux nombreux messages électroniques, télétravail commercial, etc. Il est à craindre que les statuts d'un grand nombre de nouveaux emplois soient du type de ceux qui se créent dans le commerce depuis quelques années (temps partiel) et dans les activités Internet (contrats à durée déterminée).

Les entreprises touristiques ont une difficulté à attirer la main-d'œuvre qualifiée. Les raisons en sont multiples : rémunération plus basse, conditions de travail plus dures, incertitudes plus fortes, etc. Les TPE ont ainsi, malgré un besoin important, beaucoup de mal à recruter des jeunes diplômés et une main-d'œuvre qualifiée davantage attirée par les moyennes et les grandes entreprises ou la fonction publique.

### 3.2.2. L'implication du dirigeant

Le développement et l'appropriation des TIC passent par une bonne connaissance des potentialités des outils TIC et de leur application. Or, nous observons que près de 80% des entreprises interrogées considèrent que le dirigeant est moyennement ou pas du tout intéressé par les TIC. Le rôle de l'implication de la hiérarchie dans un projet d'introduction d'une TIC dans une organisation semble tout à fait déterminant. Selon Westley (1990), c'est dans le contexte de l'échange entre supérieur et subordonné que se fait l'appropriation de la nouvelle stratégie. En d'autres termes, l'introduction d'une TIC dans une organisation correspond à une stratégie nouvelle déployée par la hiérarchie. L'échange permet au subordonné de mesurer l'importance de cette nouvelle stratégie pour l'organisation, d'où la nécessité de faire des efforts pour s'approprier la technologie. En fait, cet échange est destiné à stimuler la motivation des personnes, à montrer la confiance de la direction envers la TIC et les bienfaits de son utilisation. La motivation s'ancrant dans le long terme, les salariés n'investissent que dans un projet qui leur semble relativement pérenne (Dubar, 1991). Ainsi, la direction doit véritablement s'impliquer pour mettre en valeur l'importance du projet. De plus, même si l'échange entre supérieur et subordonné n'a pas *a priori* la vocation de faire participer le subordonné à la prise de décision, celui-ci doit permettre une traduction de la stratégie. D'après Demers (1993), il ne s'agit pas tant de participation formelle à la prise de décision, mais plutôt d'une ouverture de la part du supérieur à discuter de la stratégie et à permettre l'expérimentation au niveau de la mise en œuvre, c'est-à-dire la possibilité pour le subordonné de « traduire » la stratégie en fonction de son contexte.

Sur le plan organisationnel, l'impact des TIC est dépendant des choix que feront les managers (Laval, 2000). Ce sont presque toujours les buts du propriétaire dirigeant qui s'imposent dans les PME (Julien et Marchesnay, 1988). Dans une optique décisionnelle, Mintzberg (1982) estime que les rôles du manager liés à l'information découlent de sa capacité à apparaître au centre du système nerveux de l'entreprise en tant qu'observateur actif, porte-parole et diffuseur d'informations. Selon Helfer et *al.* (1996), la recherche d'objectifs incite les dirigeants à sortir du cadre des habitudes, à réfléchir en commun, à examiner le milieu extérieur et à considérer l'entreprise avec un certain recul. Dès lors, cet exercice qui rend les hommes de la direction conscients des problèmes latents, les amène naturellement à rechercher des solutions propres à résoudre les difficultés.

Initier un projet novateur renvoie fondamentalement à une « idée », évoque une « vision », porte un sens qui oriente l'action vers le changement. L'analyse montre que lorsque la vision est bien conçue et bien soutenue par un leader, elle a plus de chance de se disséminer. Il s'agit

ensuite de s'entendre sur la signification du changement souhaité. Comme le mentionnent Kouzes et Posner (1998), les visions que les leaders ont les seuls à avoir ne suffisent pas à créer un mouvement organisé. Les projets dont la vision a été clarifiée, expliquée, diffusée largement ont plus facilement conquis l'adhésion des acteurs concernés, favorisant ainsi l'atteinte des objectifs.

La compétence du leader permet d'intéresser les acteurs concernés dans la réalisation de son projet, principalement quand celui-ci vise la coordination et l'intégration de services au moyen de réseaux, puisque ces derniers impliquent le développement de liens et de rapports interactifs étroits entre les partenaires. Une meilleure intégration de l'action des différents dispensateurs de soins et de services pouvant être définie comme un processus qui consiste à créer et à maintenir, au cours du temps, une gouvernance commune entre des acteurs (et des organisations) autonomes dans le but de coordonner leurs interdépendances pour leur permettre de coopérer à la réalisation d'un projet collectif. Plus un projet est complexe, plus le leadership est crucial. Dans ce contexte, s'allier à d'autres acteurs dans l'environnement pour s'engager dans la voie du changement paraît comme une condition décisive. Selon Kouzes et Posner (1998), les leaders savent qu'ils ne peuvent rien faire seuls. Il faut des partenaires pour réaliser des choses exceptionnelles, etc. Les leaders recherchent la collaboration et établissent des rapports de coopération avec leurs collègues.

Cela suppose que le leader parvienne non seulement à justifier la pertinence sociale et la légitimité du projet, tout en démontrant que le problème auquel s'adresse le projet touche chacun des divers acteurs concernés, mais également à bien choisir les acteurs qu'il rejoindra et intéressera vers un but commun. Sa capacité à communiquer sa vision à d'autres acteurs est nécessaire pour leur faire voir ce qu'il voit lui-même : la « vision » du projet.

### **3.3. Synthèse des conditions d'implantation des TIC dans les entreprises touristiques**

Les résultats obtenus permettent de répondre à une question fondamentale qui est de savoir quelles sont les conditions d'émergence et d'utilisation d'un portefeuille technologique. L'utilisation des TIC est une question de contexte. Dans certaines entreprises, les usages des TIC se développent plus ou de façon plus rapide que dans d'autres. Certains facteurs récurrents semblent conditionner le développement des usages des TIC. Cinq critères sont ressortis comme déterminants de l'implantation des TIC dans les entreprises touristiques :

- Le contexte organisationnel (configuration) ;
- La culture de l'entreprise (perception du dirigeant et compétences des utilisateurs) ;
- L'appartenance à un groupe ou à un réseau d'entreprises ;

- La relation et la perception de l'environnement ;
- L'utilité et les apports de la technologie.

Le tableau 5.17 résume les conditions favorables et celles qui ne le sont pas à l'implantation des TIC dans les entreprises touristiques.

**Tableau 5.17 : Synthèse des conditions favorisant ou défavorisant l'implantation des TIC**

	<b>Conditions favorables à l'implantation des TIC et à l'innovation dans les entreprises touristiques</b>	<b>Conditions défavorables à l'implantation des TIC et à l'innovation dans les entreprises</b>
<b>Contexte organisationnel</b>	<p><i>Structure :</i>            Décentralisation (organisation dans laquelle le partage de l'information est déjà un acquis)            Spécialisation avec une forte culture de réseau            Formalisation            Structure par projet ou par fonction            Flexibilité            Autonomie pour la prise de décision</p> <p><i>Culture :</i>            Conscience de l'utilité des TIC par les employés            Formation adéquate            Employeur prédisposé à l'utilisation des TIC            Présence d'utilisateurs avertis dans un groupe ou service qui maîtrisent les outils TIC</p>	<p><i>Structure :</i>            Centralisation            Faible formalisation            Structure simple où les changements organisationnels sont lents et difficiles. Les outils TIC ne trouvent leur place que lentement car ils ne s'inscrivent pas dans une perspective d'évolution des méthodes de travail</p> <p><i>Culture :</i>            Manque de formation            Employeurs ne portant aucun intérêt aux TIC</p>
<b>Contexte environnemental</b>	Vision d'une concurrence sur l'innovation Appartenance à un réseau d'entreprises	Difficulté de percevoir l'environnement pertinent dans lequel évolue l'entreprise
<b>Contexte technologique</b>	Outils en adéquation parfaite avec les nécessités des activités de l'entreprise Recentralisation des outils : besoin d'une maîtrise parfaite d'un nombre limité de TIC	Fonctionnalités de base non maîtrisées, aucun utilisateur averti

Bien que notre étude se soit concentrée sur les conditions d'implantation des TIC dans les entreprises touristiques, nous avons relevé quelques difficultés et limitations à leur adoption. Parmi les freins à l'adoption des modes de communication tels que les TIC, Lapassousse-Madrid et Monnoyer-Longé (2000) en relèvent deux : un frein d'ordre culturel (on ne souhaite pas changer la pratique classique) et un frein d'ordre comportemental (on ne souhaite pas s'engager sur un processus innovant).

**Il semblerait que les entreprises touristiques ne soient pas organisées au mieux pour utiliser les TIC.** Exploiter le potentiel des outils TIC pour améliorer la performance, implique

nécessairement une certaine évolution des méthodes de travail. L'émergence d'usages est toujours un processus d'innovation alliant conjointement organisation du travail et fonctionnalités des outils utilisés. Travailler avec les TIC ne se résume pas à utiliser coûte que coûte tous les outils TIC possibles et disponibles. Il s'agit d'apprendre à travailler autrement dans le cadre de son travail individuel et collectif, en tirant profit de certaines des fonctionnalités offertes par les outils. Une suggestion pourrait être d'organiser les entreprises touristiques autour de ses facteurs clés de succès, comprendre ses besoins, ses problèmes et d'accompagner l'entreprise dans ses changements car l'appropriation des nouveaux outils et usages numériques nécessite qu'on lui donne « un sens » pour réussir, c'est-à-dire qu'on mette la technologie au service d'une stratégie clairement définie visant, au final, à créer de la valeur.

**De nombreux dirigeants de TPE ont une difficulté à percevoir le nouveau contexte technico-économique dans lequel ils sont désormais incités à évoluer et donc à définir la stratégie TIC de leur entreprise dans ce nouveau contexte.**

Les entrepreneurs indifférents aux TIC, voire réfractaires, cherchent avant tout à s'insérer dans un marché local dont ils connaissent bien les règles et tendances et où selon eux, l'incertitude est limitée. Pour y faire face, ils utilisent les recettes et modèles traditionnels du passé, pensant ainsi se protéger de toute concurrence mondiale. En définitive, ces dirigeants subissent plus que ce qu'ils n'agissent. Leur difficulté économique s'explique par la contrainte du poids des charges fiscales et sociales et de la concurrence des pays à bas salaires. Dans une grande majorité, ces dirigeants ne voient pas l'intérêt des TIC, car ils ne sont pas conscients des potentialités et des apports qu'elles pourraient leur procurer.

Cela conduit à un autre point relatif au sentiment d'une inadéquation entre les offres des prestataires technologiques et les besoins des entreprises touristiques. Il semble qu'un manque d'informations et de connaissances sur le potentiel réel des TIC et sur les conditions de leur réalisation soit apparent. Une proportion des TIC basée sur un discours trop techniciste de la part des offreurs et un rythme peut-être trop rapide des innovations technologiques, décourage les professionnels du tourisme éventuellement intéressés par les TIC. Les relations entre concepteurs et utilisateurs sont fortement recommandées dans le développement d'outils TIC accessibles et utilisables par tous, de la micro entreprise à la plus grande entreprise.

**En définitive**, ce chapitre a permis de répondre en partie à la problématique. Nous avons mis en avant les conditions majeures d'implantation des TIC dans les entreprises touristiques ainsi



que les changements. Cependant, il semble qu'il manque des informations pour intégrer réellement la question de l'innovation. La nature des informations recherchées a été limitée par la structure de l'enquête menée. De plus, nous avons jusqu'ici raisonné dans un cadre statique de détermination de relations causales en précisant les conditions d'implantations des TIC, puis les conséquences de ces dernières sur les organisations et leurs relations avec l'extérieur. L'innovation a été vue en tant que résultat. Nous envisageons à présent l'innovation en tant que processus, dans une perspective plus dynamique. La réalisation d'une analyse qualitative s'est donc rapidement imposée. Sa présentation fera l'objet du chapitre suivant.

## **CHAPITRE 6**

### **LA COMPREHENSION DU PROCESSUS D'INNOVATION D'UNE ENTREPRISE TOURISTIQUE : LE CAS DE H2H**

---

#### **INTRODUCTION**

Le chapitre précédent a souligné les conditions d'implantation des TIC dans les entreprises touristiques des Alpes-Maritimes ainsi que les changements occasionnés. Ainsi, la perception qu'ont les membres de l'entreprise de leur environnement, leur volonté de s'insérer dans leur contexte économique, et leur appartenance ou non à des réseaux d'entreprises, sont les principaux facteurs « environnementaux » caractérisant les entreprises utilisant les TIC. De plus, parmi les principaux éléments organisationnels, les ressources et les compétences accumulées au sein des entreprises d'une part, et l'implication des dirigeants d'autre part, sont les plus reconnues. A partir des résultats de l'analyse quantitative, nous avons pu également démontrer que les TIC pouvaient avoir des conséquences sur la création d'innovation au sein des entreprises touristiques. Néanmoins, à ce stade de la recherche, nous n'avons pas pu mettre en évidence le processus de création de ces innovations.

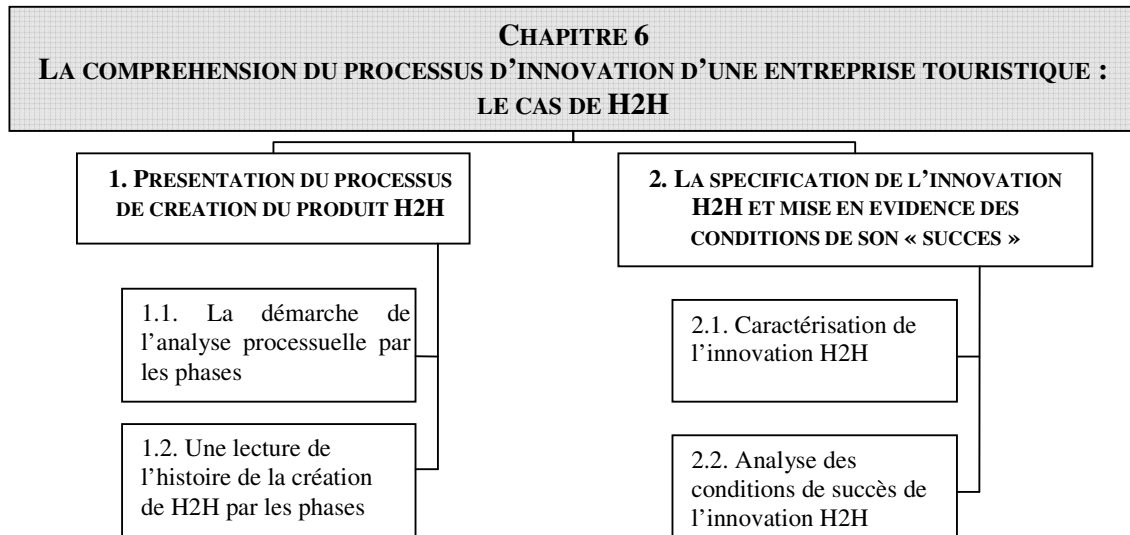
L'objectif de ce chapitre est donc de compléter les résultats précédents et de comprendre en profondeur, le processus de création d'une innovation dans une entreprise touristique. Pour ce faire, nous avons étudié sur une période de six mois, l'entreprise Hôtels 2 Hôtels (H2H). Cette dernière a été choisie parmi les entreprises innovantes de notre échantillon selon les principes énoncés dans le chapitre 4.

Les principaux objectifs de ce chapitre sont :

- comprendre le processus d'innovation de l'entreprise touristique H2H ;
- identifier les principaux facteurs de réussite de l'innovation de H2H.

La figure 6.1. ci-après présente le plan du chapitre 6.

**Figure 6.1 : Plan du chapitre 6**



## 1. PRESENTATION DU PROCESSUS DE CREATION DU PRODUIT H2H

Selon Miles et Huberman (2003), il n'existe pas de frontière nette entre la description et la compréhension. L'analyse progresse à travers des épisodes « *qui condensent de plus en plus les données, autorisent une compréhension de plus en plus cohérente du quoi, du comment et du pourquoi* » (*ibidem*, p. 174). Conformément aux recommandations des auteurs, nous avons confondu la description et la compréhension du processus d'innovation. Pour ce faire, nous avons eu recours à une méthode d'analyse qualitative de type processuel. Cette dernière vise à faire émerger les phases du processus d'innovation de l'entreprise H2H.

### 1.1. La démarche de l'analyse processuelle par les phases

La démarche d'analyse processuelle par les phases a pour ambition de présenter le processus de création de l'innovation H2H à travers la description des différentes phases qui ont marqué son histoire depuis l'émergence de l'idée en 2001. Nous sommes arrivé dans l'entreprise en octobre 2004 et avons retracé son évolution à partir des récits des dirigeants, d'observations personnelles, de la revue de presse<sup>231</sup> et du *business plan*. L'analyse du processus vise ainsi à mettre en évidence le déroulement du phénomène étudié, « *à saisir son évolution* » dans le temps (Grenier et Josserand, 2003, p. 104).

Van de Ven et Poole (1990) expliquent que le processus peut être décrit à partir d'un certain nombre de phases séquentielles, ou au contraire, à partir « *de simples progressions multiples et divergentes, parallèles et des phases convergentes dont une partie sont connexes et cumulatives, et d'autres pas* »<sup>232</sup> (*ibidem*, p. 318). Forgues et Vandangeon-Derumez (1999) précisent que la notion de phase caractérise un déroulement selon un ordre précis. Néanmoins, la démarche par phase met aussi l'accent sur les phénomènes d'interaction et de rétroaction entre les différentes phases impliquées dans le processus. En effet, « *les frontières entre les différentes étapes du processus ne sont pas étanches, il y a d'importants échanges d'informations et une étroite coordination entre elles* » (Le Bars, 2001, p. 46).

La question est alors de savoir comment décomposer le processus. Pour cela, Van de Ven et Poole (1990) conseillent d'identifier des phases et des points de rupture du phénomène étudié. Les différentes phases consistent en des activités plus ou moins unifiées et cohérentes au

<sup>231</sup> Le lecteur trouvera en annexe 6.1 la liste des documents consultés concernant H2H et en annexe 6.2 un extrait d'un entretien réalisé auprès de la dirigeante de H2H.

<sup>232</sup> « *From simple to multiple progressions of divergent, parallel, and convergent paths some of which are related and cumulative, others not* » (Van de Ven et Poole, p. 318)

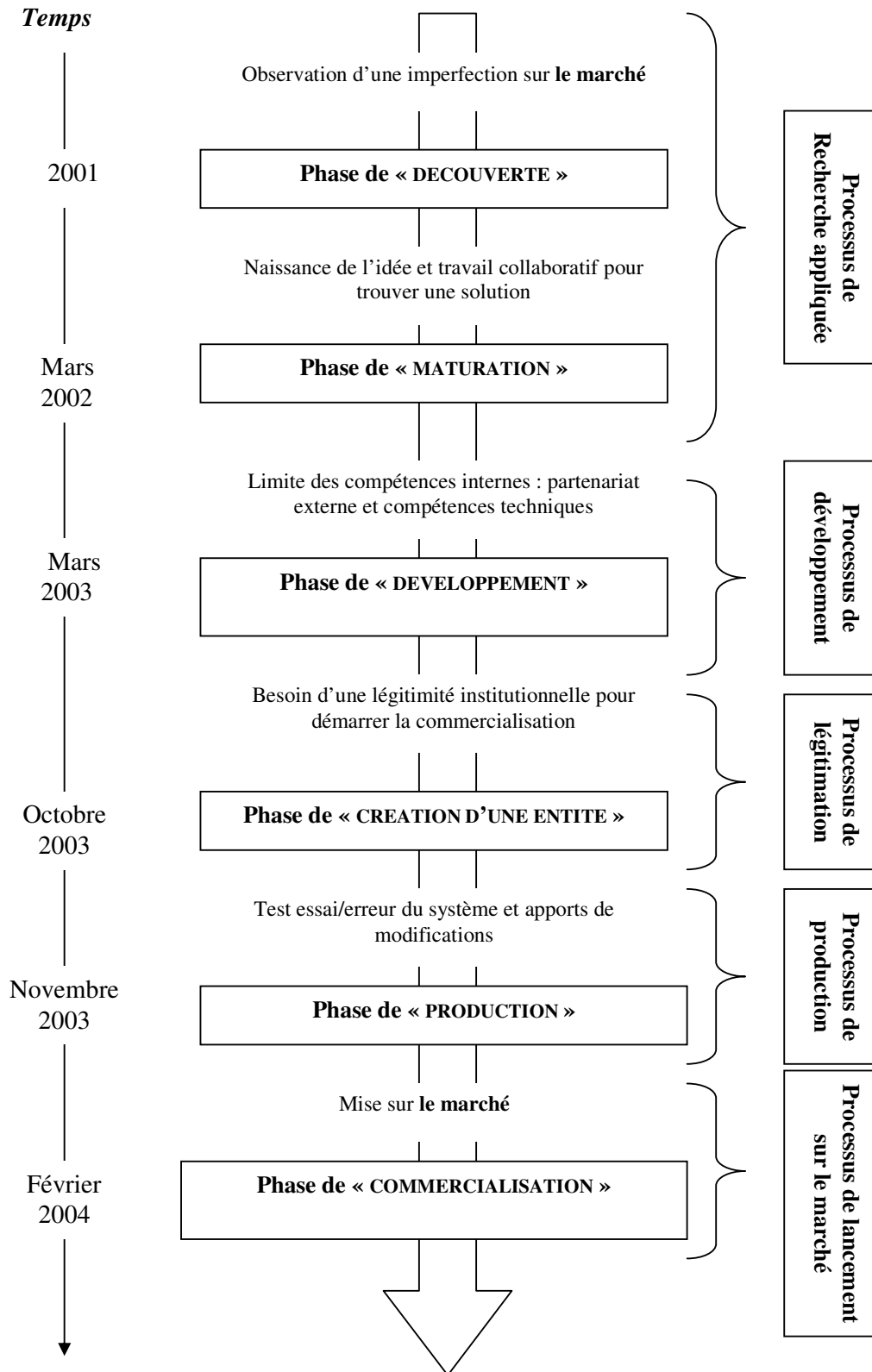
cours du processus (Missonier, 2005), tandis que les points de rupture constituent les transitions et les points de passage entre les phases (Van de Ven et Poole, 1990). Les points de rupture affectent les actions suivantes et permettent ainsi de rendre compte de l'évolution du phénomène. Selon Poole (1983), il existe trois types de points de rupture : les points de rupture normaux qui sont le résultat d'une procédure normale ; les délais qui traduisent une période où le phénomène observé est arrêté ou en suspens ; ou une interruption qui caractérise un conflit interne ou un résultat inattendu. Selon Vandangeon-Derumez (1998), « *ces points de rupture traduisent le passage d'un ensemble d'activités caractéristiques d'une phase à un autre ensemble d'activités, caractéristiques de la phase suivante* » (*ibidem*, p. 162).

Compte tenu des modèles d'innovation étudiés dans le chapitre 3 et aux vues des premières analyses des données du cas H2H, l'analyse processuelle par les phases nous a semblé être la démarche la plus adéquate pour décrire et comprendre l'évolution de H2H. En analysant les récits des dirigeants, nous nous sommes rapidement rendu compte que l'innovation H2H s'est réalisée par le franchissement de différentes étapes que nous proposons dès à présent d'étudier.

## **1.2. Une lecture de l'histoire de la création du produit H2H par les phases**

Six principales phases ont été observées dans le processus de création de H2H et validées par les dirigeants de la société H2H. Les différentes phases du développement du produit à travers la création de l'entreprise sont présentées sous la forme de la figure chronologique suivante.

Figure 6.2. : Chronologie des six phases du processus de création de H2H



### 1.2.1. La phase de découverte

La phase de découverte a débuté en 2001, avec la rencontre entre Madame Rita Moreilhon, gérante et propriétaire de deux hôtels de deux étoiles (l'hôtel Armenonville et l'hôtel de la Buffa, à Nice) et de Monsieur Jacques Teboul, fort de ses 15 années d'expériences dans une centrale de réservation. Il aidait parfois Madame Moreilhon à remplir son hôtel, en échange du versement d'une commission. Inversement, lorsque son hôtel était complet, Madame Moreilhon proposait à Monsieur Teboul son surplus de clients sans contrepartie. Monsieur Teboul redirigeait alors les clients supplémentaires de Madame Moreilhon vers d'autres hôtels qui lui reversaient une commission. Ces **premières collaborations professionnelles** ont fait l'objet de nombreux échanges téléphoniques. Progressivement, ils ont fait prendre conscience aux principaux acteurs de leur vision commune du marché de la réservation hôtelière. **Les échanges informels** ont permis de discuter des problèmes de la profession. Plus précisément, ils ont pu observer l'inégalité entre centrales de réservation et hôteliers, et l'incapacité de la part des professionnels de petites tailles de s'approprier la totalité des bénéfices étant donné la structure du marché et les dépendances inter-firmes. Cette phase, qui a duré près d'un an et demi, s'apparente à la perception par les deux principaux acteurs **d'une imperfection<sup>233</sup> sur le marché**.

Le point de rupture s'apparente ici au passage à l'acte. Ce dernier consiste en la mise en œuvre d'un travail collaboratif entre les deux acteurs avec pour objectif de trouver une solution à cette imperfection de marché. Ce point de rupture marque l'entrée dans une deuxième phase : la phase de « maturation » qui a débuté en mars 2002.

### 1.2.2. La phase de maturation

Cette phase de maturation a consisté à comprendre les sources du problème et à faire émerger une idée pouvant remédier à l'imperfection du marché. Assimilée à de la recherche appliquée, cette phase consiste à explorer les différentes pistes envisageables pour la résolution du problème. L'idée est de créer un procédé, un produit, un outil ou un système encore non défini, permettant aux hôteliers de bénéficier d'un surplus financier lorsqu'ils sont complets. Cette idée est née de l'expérience, du savoir-faire, de la créativité de chacun des deux partenaires et de leur **capacité à décrypter l'environnement**. Elle a également émergé d'une

---

<sup>233</sup> Les économistes considèrent qu'il existe une imperfection de marché lorsque le fonctionnement spontané du marché conduit à une situation non optimale au sens de Pareto (1909). Une situation est dite optimale au sens de Pareto s'il n'en existe pas d'autres qui permettent d'accroître le niveau de satisfaction d'un ou plusieurs agents économiques sans faire diminuer celle d'au moins un autre agent.

intuition de la part des deux partenaires, laquelle a progressivement mûri au cours du temps. Cette phase d'une durée d'un an et demi, diffère de la précédente par la volonté de **travailler en collaboration** pour la recherche d'une solution au problème de marché. Les échanges passent désormais par des rendez-vous quotidiens mais restent toujours informels. Chacun des acteurs prend sur son temps libre pour discuter et travailler sur ce projet naissant.

Les acteurs sont **partagés entre l'incertitude** sur leurs capacités à réaliser leur projet **et l'intuition** que ce dernier peut être couronné d'un succès. La perception qu'ils ont du risque d'un échec et la faisabilité perçue du projet, conditionnent leur désir de poursuivre ou non le projet. L'appréciation du bien-fondé de cette idée est inséparable du projet personnel des deux collaborateurs mais dépend également de la norme sociale perçue. Celle-ci correspond à l'idée que se font les deux acteurs de ce que les personnes importantes pour eux, pensent de leur réalisation (pression de leurs pairs, de leur famille, de leurs amis, des membres de leur réseau). En effet, s'ils sont conscients du potentiel de leur découverte, les acteurs ont cependant besoin de s'assurer que leur idée est bonne et peut voir le jour. Pour cela, ils demandent régulièrement l'avis de personnes de confiance (des amis, des experts, etc.). Ces initiatives leur permettent de réorienter la conceptualisation de la solution. Parallèlement, ils sont aussi soucieux de se protéger des éventuelles fuites et restent très prudents sur la diffusion de leur travail.

Par ailleurs, la mise en œuvre de leur projet résulte d'une certaine « **culture individuelle**<sup>234</sup> » fondée sur des valeurs communes d'entreprendre. Il semble que très peu de critères rationnels aient en fin de compte incité les acteurs à mener leur projet. Ils se sont surtout reposés sur des convictions tacites telles que la confiance, l'intuition et le *feeling*.

Courant de l'année 2003, les deux acteurs considèrent qu'ils ont exploité entièrement leur propre connaissance et ont esquissé une première solution sans texte formellement écrit. Ils savent à ce stade, qu'ils veulent mettre sur le marché un système informatisé permettant aux hôteliers de capter une part de revenu supplémentaire lorsqu'ils sont complets. Les raisons de ce choix sont multiples. Les systèmes informatisés sont des outils de réseau, favorables à la mise en relation des partenaires et sont autant des outils de transaction que d'échange d'informations. Ils présentent également des aspects pratiques et **les deux associés pensent**

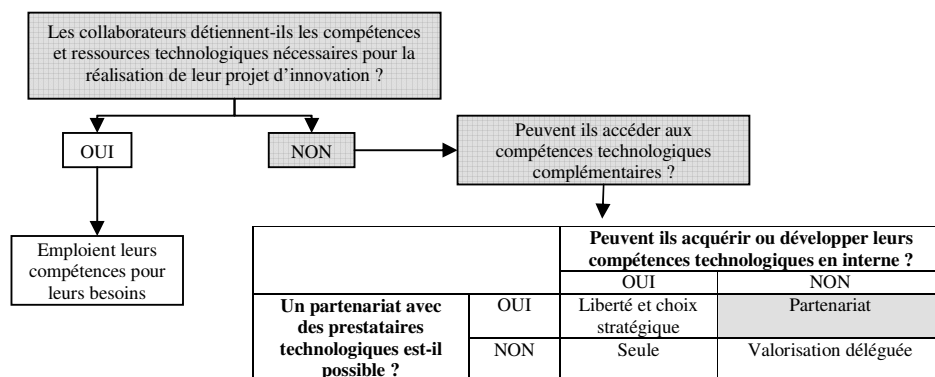
---

<sup>234</sup> Cette culture individuelle se définit comme l'ensemble des croyances et des convictions des collaborateurs qui déterminent inconsciemment et implicitement la représentation qu'ils se font de leur collaboration et de leur environnement (Johnson et al, 2005).



que leur appropriation n'est ni un problème technique, ni financier, mais plutôt culturel et organisationnel. La forme du système n'est pas encore déterminée (un intranet, un extranet ou un site Internet). Ils sont désormais conscients d'être freinés voire bloqués par leur manque de compétences techniques. Ils reconnaissent la nécessité d'acquérir soit en interne soit en externe, de nouvelles compétences complémentaires, notamment informatiques. Pour cela, il existe deux modes d'appropriation de ces compétences complémentaires : l'acquisition en interne ou la contractualisation. Dès lors, se pose à eux un choix stratégique que nous schématisons par la figure suivante (cf. Figure 1.3.).

**Figure 6.3. : Choix stratégique d'acquisition de compétences technologiques**



Compte tenu des ressources limitées et du manque de temps des deux collaborateurs, ces derniers choisissent de faire appel à un partenariat plutôt que d'acquérir eux-mêmes, les connaissances et les compétences nécessaires au développement de leur projet. Ils décident de faire appel à un programmeur informatique. Ce point de rupture marque l'entrée dans la troisième phase : la phase de développement.

### 1.2.3. La phase de développement

Cette phase se différencie de la précédente par **la confiance grandissante**<sup>235</sup> que témoignent les acteurs quant à la faisabilité du projet et par l'arrivée d'un **nouveau partenaire technique** dans la conception du projet. Madame Moreilhon et Monsieur Teboul concrétisent leur concept avec l'aide d'un programmeur appartenant à une société informatique « L.H. Développement Nice » qui dispose de compétences pour créer l'outil adéquat. L'informaticien en question assistait à certaines réunions, afin de comprendre le projet et

<sup>235</sup> Mansfield (1971) précise que quand le projet atteint la phase de développement, la plupart des incertitudes concernant sa faisabilité technique ont été éliminées. Cependant, l'incertitude concernant les coûts et le temps de développement ainsi que la profitabilité des résultats reste considérable.

d'aider à l'élaborer. Chacun, fort de sa propre expérience, a permis au système d'évoluer et de prendre forme jusqu'à l'obtention d'un prototype. Connaissant parfaitement les professionnels à qui ils dédient le système, Madame Moreilhon et Monsieur Teboul savent qu'il faut créer un produit simple d'utilisation, nécessitant peu de temps d'apprentissage et compatible avec les nombreux systèmes de réservation déjà existants. Pour la réalisation d'un tel système, les trois collaborateurs ont travaillé par essai erreur et par la réalisation de tests. Les protagonistes ont commencé les premiers tests en interne au milieu de l'année 2003. Chaque situation que pouvait rencontrer un hôtelier devait être envisagée et simulée, et **chaque problème devait trouver une solution simple et rapide**. Ainsi, la réalisation de tests a permis de repérer les problèmes techniques et d'améliorer sensiblement le système. Cette phase de développement s'inscrit dans une trajectoire techniquement réalisable. Elle a consisté à produire le design du nouveau produit H2H et à construire un prototype. Le produit créé consiste en une technologie sur mesure. Cette phase de développement marque une accélération dans le processus, comparée aux deux premières phases de conceptualisation et de recherche. Voici ce qu'il en résulte :

#### **Encadré 6.1. : Description de H2H**

H2H est un système original de réservations hôtelières.

Ces réservations sont effectuées par les hôteliers qui proposent leur surplus de clients aux autres membres du réseau grâce à un extranet<sup>236</sup> les reliant en permanence.

Les hôteliers en sous capacité peuvent bénéficier des clients des hôtels complets.

Cet outil calcule automatiquement la répartition des commissions entre partenaires et permet de réduire au maximum les coûts de ce type de service : pas de frais d'inscription, disparition d'intermédiaires et pratique du *yield management*.

Il permet également au client qui trouverait un hôtel complet, d'être immédiatement informé sur d'autres possibilités d'hébergement et donc de le fidéliser.

Le partage des informations est instantané, 24h/24.

La qualité des relations client/hôtelier est optimisée.

En octobre 2003, le système fonctionne sur Windows 98, ME, 2000, XP SP1 + Firefox ou Internet Explorer 5.5, 6.0, 6.0 SP1. Le système est accessible depuis n'importe quel endroit

<sup>236</sup> Réseau informatique à caractère commercial, constitué des intranets de plusieurs entreprises qui communiquent entre elles, à travers le réseau Internet, au moyen d'un serveur Web sécurisé. Par extension, l'extranet désigne plus généralement les sites à accès sécurisé permettant à une entreprise de n'autoriser sa consultation qu'à certaines catégories d'intervenants externes, ses clients ou ses fournisseurs en général.

grâce à un navigateur web. Avec juste un téléphone, il est possible d'utiliser H2H et de gagner des commissions sur les clients dirigés vers d'autres hôtels.

Le point de rupture concerne à ce stade du développement du produit H2H, le besoin d'obtenir une légitimité institutionnelle afin de passer à une phase de commercialisation.

#### 1.2.4. La phase de création de l'entité institutionnelle

A la suite de cette phase de développement du système H2H, les collaborateurs ressentent le besoin d'obtenir une reconnaissance institutionnelle pour effectuer toutes les démarches administratives conséquentes (ouvrir un compte en banque, enregistrement de l'entreprise, etc.). C'est ainsi que le 16 octobre 2003, les collaborateurs créent l'entreprise H2H, du même nom que le système informatisé. Cette phase présente une rupture avec les précédentes, car elle marque un tournant en passant de la créativité du système à sa formalisation.

Cette phase administrative a débuté par la recherche d'un **nom pertinent et évocateur** qui fasse office à la fois d'enseigne pour l'établissement et de marque pour le produit. Ce fut une étape très importante, d'une part, parce qu'elle signait l'aboutissement d'un travail effectué pendant près de trois années et d'autre part, parce qu'elle allait véhiculer l'identité de l'entreprise, du système et des principaux acteurs. La marque constitue réellement l'identité de la société et la fierté des collaborateurs. Le nom commercial recherché se voulait simple mais suffisamment évocateur pour les hôteliers et les consommateurs. Hôtels 2 Hôtels devenu H2H<sup>237</sup> a été choisi par comparaison avec « *Business 2 Business* » soit « B2B<sup>238</sup> », une formulation déjà connue du grand public et facile à retenir. Cette dénomination voulait représenter la mise en réseau d'hôtels partenaires travaillant ensemble dans le but de réaliser des affaires commerciales. La recherche du nom a fait l'objet d'un long travail, chacun des membres étant conscient que la marque ne serait reconnue qu'avec le temps et la réputation de l'entreprise. La création et la nomination de la société étaient des étapes indispensables pour toutes les démarches administratives et financières. Dans la lignée de la recherche d'une marque, les partenaires ont créé une identité visuelle : **le logo**. Ils ont fait appel à une société vençoise pour créer le logo présenté ci-dessous :

---

<sup>237</sup> Aujourd'hui H2H désigne également « *Head To Head* » qui signifie en « Tête à Tête ». C'est le terme utilisé quand deux personnes discutent ensemble, à l'écart de tous les autres, et par modum interposé.

<sup>238</sup> « B2B » (*Business To Business*) désigne les relations, majoritairement commerciales, d'entreprise à entreprise au moyen des technologies de l'information et de la communication. Se dit d'une activité professionnelle (échanges ou transactions commerciales) effectuée d'entreprise à entreprise. Le commerce « B2B » désigne par exemple les échanges entre un fournisseur de produits intermédiaires et un producteur distribuant au consommateur final. Services « B2B » : services aux entreprises.

**Figure 6.4 : Le logo de la société H2H**



Afin de s'assurer que la dénomination sociale retenue n'était pas déjà utilisée par une autre société, les deux associés ont fait une recherche d'antériorité auprès de l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle). Une fois cette démarche effectuée et validée, la phase de création juridique de la société a réellement commencé. Il a fallu aux entrepreneurs choisir la forme juridique la plus appropriée. Ils ont opté pour **une SARL** (Société A Responsabilité Limitée). Cette forme de société est la plus répandue en France et a pour principale caractéristique de limiter la responsabilité des associés. Elle doit être constituée de deux associés au minimum (et de 100 au maximum) et le montant du capital social est librement fixé par les associés en fonction de la taille, de l'activité, et des besoins en capitaux de la société. L'apport financier de H2H, constitué à partir de sources personnelles et bancaires, s'élevait à 10 000 euros et était porté par trois associés. Ainsi, lors de la création, l'équipe de H2H se compose de trois associés :

- Rita Moreilhon, gérante et propriétaire des hôtels Armenonville et de la Buffa à Nice, associée H2H, *Responsable administratif, comptabilité et communication* ;
- Jacques Teboul, quinze années d'expériences dans une centrale de réservation, associé H2H, *Responsable commercial* ;
- et Joseph Kuziner (oncle de Monsieur Teboul), agent immobilier, plusieurs années d'expériences en comptabilité, associé H2H.

Seuls Madame Moreilhon et Jacques Teboul sont actifs dans la société H2H. Monsieur Kuziner apporte essentiellement un soutien financier à l'entreprise. Une fois la signature des statuts effectués, ils ont été enregistrés au centre des impôts et publiés dans un journal d'annonces légales. Après cette signature et l'accomplissement de différentes formalités, la société a obtenu son immatriculation qui fit d'elle une personne morale et lui conféra une réelle existence juridique. Limités par leurs ressources financières et humaines, et Madame Moreilhon bénéficiant d'espace dans son hôtel, les deux porteurs du projet ont décidé d'installer le siège social de H2H au Pavillon d'Armenonville.

A la suite de la création de l'entreprise, H2H a pu constituer le site du même nom et **trouver un hébergeur**, permettant de faire des essais sur le programme. S'en suivent une série de modifications. La création du site a permis de le **déclarer à la commission nationale de l'informatique et des libertés** (CNIL<sup>239</sup>) afin de lui donner une légitimité. La création du site au mois de novembre 2003 a permis d'améliorer en direct le site et la création d'un mode d'emploi pour les futurs adhérents. Par ailleurs, l'aide d'un avocat, Maître Stéphane Zerbib, a été précieuse dans **l'établissement de documents légaux** comme l'élaboration des contrats pour les futurs adhérents, des courriers de propositions et de confirmations des réservations. Dans la lignée de la création de l'entreprise, H2H a déposé une **enveloppe Soleau** à l'INPI fin 2003, afin de protéger le système de rétribution des commissions entre hôtels. L'enveloppe Soleau, du nom de son inventeur, est une preuve d'antériorité d'une invention que l'on peut utiliser en France pour obtenir la date de certaines inventions ou d'une idée.

Une fois l'ensemble des tests effectués ainsi que la création de l'entreprise H2H réalisée, les associés ont réalisé la production du produit H2H. Cette étape vise la réalisation du produit pour une future commercialisation.

#### 1.2.5. La phase de production

Le fonctionnement de H2H repose sur un processus en six principales étapes :

- 1- **Un client contacte un hôtel** pour louer une chambre (soit en se rendant directement à l'hôtel, soit par téléphone, soit par fax, soit par mail).
- 2- **L'hôtel contacté est complet.**
- 3- **L'hôtelier va alors consulter** le site H2H et rentrer les *desideratas* du client (géographie, confort, prestations, prix, dates, etc.) dans la fenêtre suivante afin de lui trouver un autre hôtel (cf. Figure 6.5).

---

<sup>239</sup> La CNIL est une autorité administrative indépendante française chargée de veiller à la protection des données personnelles et à la protection de la vie privée. Elle a été créée par la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.

Figure 6.5. : Informations et critères de sélection des hôtels

http://www.hotels2hotels.com/cgi-bin/Reservation/Recherche.cgi?Action=Display - Microsoft Internet Explorer

☒ Date d'arrivée: 02/11/2004  
 Date de départ: 03/11/2004  
 Type de chambre: DBL  
 Budget max.: €  
 Par la ville:   
 Par zone/région: 06  
☒ Par étoiles: 2\*  
 Par CP:   
 Par Informations:   
[Par multicritères](#)

**Parking**  
☐ Privé  
☐ Fermé  
☐ Extérieur  
☐ Intérieur  
☐ Payant à proximité

**Télé**  
☐ Canal +  
☐ Satellite  
☐ Chaines internat.  
☐ PAY TV  
☐ ACCES INTERNET  
☐ Non Fumeur

**Cuisinette**  
☐ S. de Sport  
☐ Thalasso  
☐ Clim.  
☐ Handicapé  
☐ Piscine  
☐ Salle réunion 0 pers.  
☐ Balcon  
☐ Jardin  
☐ Terrasse  
☐ Room service

**Plage privée**  
☐ Tennis  
☐ VTT  
☐ Insonorisation  
☐ Chien  
☐ Prise Modem/Wifi  
☐ Restaurant  
☐ Ascenseur  
☐ Sans moquette  
☐ Chambres Communicantes  
☐ Golf

☐ Gratuité enfant: -2 ans

**Rechercher**

- 4- Le site H2H fait alors apparaître l'ensemble des hôtels correspondant à la recherche et aux indications des clients. La figure 6.6 présente la liste des hôtels par ordre décroissant du montant de la commission que l'hôtelier qui recevra le client est prêt à reverser.

Figure 6.6. : Liste des hôtels répondant aux critères des clients

https://resa.hotels2hotels.com/cgi-bin/Reservation/Recherche.cgi - Microsoft Internet Explorer

14 Hôtels trouvés

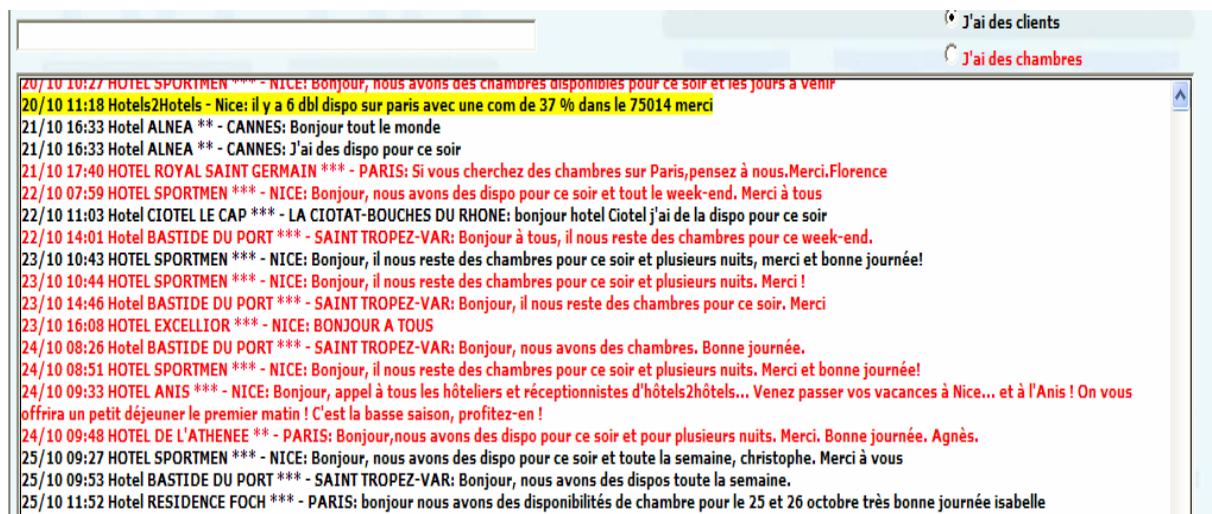
40.50	135.00	SGL Sup.	06000	3	HOTEL ALBERT 1ER	4 AVE DES PHOCEENS
35.00	150.00	SGL	06000	2	HOTEL ARMENONVILLE	20 AVE DES FLEURS
23.00	115.00	SGL Sup.	06200	3	HOTEL EXCELLIOR	179 PROMENADE DES ANGLAIS
14.43	39.00	SGL	06000	2	HOTEL NORMANDIE	18 RUE PAGANINI
14.00	70.00	SGL	06000	3	HOTEL LE FLORENCE	3 RUE PAUL DEROULEDE
13.20	66.00	SGL Sup.	06000	2	HOTEL DE LA BUFFA	56 RUE DE LA BUFFA
13.00	130.00	SGL Sup.	06000	3	HOTEL NICE RIVOLI	45 RUE PASTORELLI
13.00	65.00	SGL	06300	3	HOTEL SPORTMEN	4 RUE BARBERIS
12.20	61.00	SGL Sup.	06000	3	INTER HOTEL VENDOME	26 RUE PASTORELLI
11.00	50.00	SGL	06000	2	HOTEL PARIS NICE	58 RUE DE FRANCE
10.00	50.00	SGL	06000	2	HOTEL LA LICORNE	7 AVE SANTA FIOR
7.35	49.00	SGL Bain	06000	3	HOTEL GEORGES	3 RUE HENRI CORDIER
6.90	46.00	SGL	06000	2	HOTEL CRILLON	44 RUE PASTORELLI
6.00	60.00	SGL	06200	3	HOTEL ANIS	50 AVE DE LA LANterne

Montant de la commission que l'hôtelier est prêt à reverser

Prix de la chambre

Parallèlement, H2H met en relation les hôtels du réseau afin que ces derniers puissent s'échanger des informations. L'outil comprend également un système de « chat<sup>240</sup> », dans lequel les hôteliers indiquent en temps réel leurs disponibilités (en noir) ou s'ils ont des clients à la recherche de chambres (en rouge) (cf. Figure 6.7).

Figure 6.7. : Forum de discussion entre hôteliers



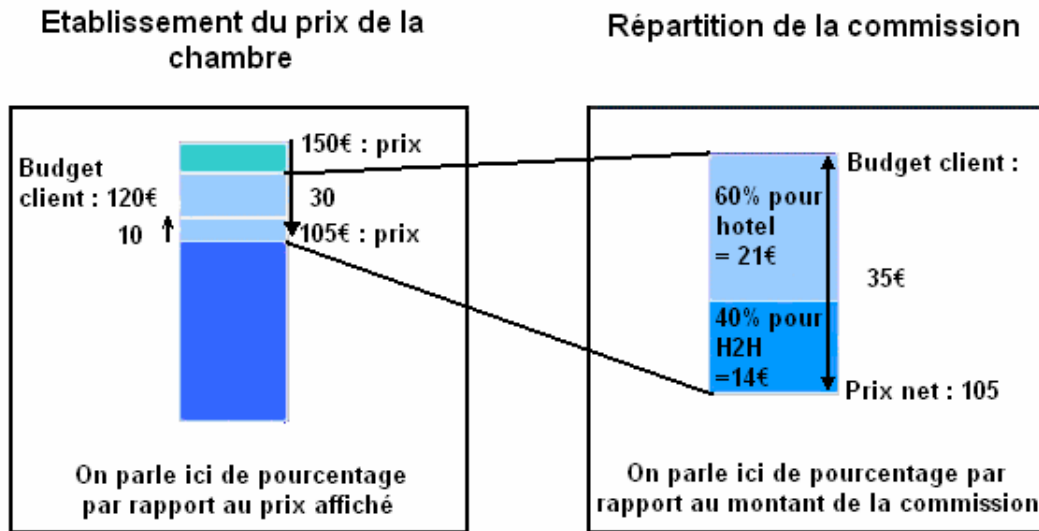
5 - Le client se rend alors dans un autre hôtel du réseau.

6- Les hôteliers en relation vont se redistribuer une commission.

Chaque hôtelier reste entièrement **indépendant et autonome** dans la gestion de son compte « H2H ». Ce système lui laisse une totale liberté quant aux prix et aux marges pratiqués. La particularité de cet outil réside dans la répartition de la commission entre les partenaires. En effet, le logiciel permet un calcul automatique des marges, aussi bien au moment de la réservation que de la facturation des commissions. La figure 6.8 représente la répartition de la commission entre les partenaires et H2H.

<sup>240</sup> Le « chat » (Conversational Hypertext Access Technology) consiste en une application qui permet à différents Internauts de dialoguer en direct, dans une interface qui peut être un logiciel ou une page web, où défilent des messages qui s'affichent en temps réel, auxquels tous les utilisateurs peuvent répondre.

Figure 6.8. : Répartition de la commission entre les partenaires et H2H



Prenons l'exemple d'un hôtel qui affiche un prix de 150 euros pour une chambre. S'il accorde un taux de commission de 30% au système de réservation, hors petit déjeuner et hors taxe de séjour, c'est que le prix peut varier de 105 à 150 euros. L'hôtelier doit tenir compte d'une marge minimum de 10 % sur le prix net de 105 euros, donc la chambre ne pourra pas être vendue en-dessous de 120 euros. Ainsi, l'hôtelier pourra vendre sa chambre entre 120 et 150 euros. Maintenant, supposons qu'un client arrive et dispose d'un budget de 140 euros. L'hôtelier qui recevra le client fera une marge de 35 euros (140-105) et le client aura le sentiment de faire une affaire puisqu'il passe de 150 euros affichés à 140 euros. L'hôtelier va ainsi partager la commission de 35 euros avec « H2H » : 60% sera remis à l'hôtelier et 40% à H2H. Il est important de noter que le système permet un jeu de compensation. En effet, les commissions que l'hôtelier doit reverser pour avoir reçu un client sont plus ou moins compensées, en fin de mois, par les commissions que l'hôtelier reçoit pour avoir envoyé un client. Si le client a un budget de 140 euros, on verra apparaître dans la fiche hôtelier, dans la colonne « marge » de cet hôtel : 35 euros. D'une part, le client est conscient de faire « une affaire » puisqu'il passe de 150 euros affichés au prix de 140 euros et d'autre part, l'hôtelier va partager avec « H2H », la commission de 35 euros. Avec simplement une mise en relation par téléphone, il est déjà possible d'utiliser « H2H » et de gagner des commissions sur les clients dirigés sur d'autres hôtels.



La fixation du prix du système a été particulièrement compliquée étant donné la difficulté d'établir la liste des composantes d'un produit tangible et leur coût respectif. Ainsi, le montant de la commission pour H2H a été déterminé en fonction du seuil de rentabilité que devait atteindre le système, le nombre minimum de clients nécessaires pour générer un bénéfice minimum, la marge commerciale compte tenu de la marge bénéficiaire souhaitée, des frais fixes et variables, des taxes et enfin, de la période de l'année considérée.

Les choix technologiques de H2H ont trois propriétés principales :

- H2H propose un logiciel « B2B » (Business to Business = Extranet), permettant de relier en permanence les membres du réseau qui s'échangent des informations. Ce logiciel multiplie les coopérations en mutualisant leurs ressources ;
- Un système de messagerie directe (« chat ») permettant aux hôteliers de H2H d'avoir une conversation écrite, interactive et en temps réel avec d'autres membres du réseau. Ce « chat » crée une véritable communauté de partage d'informations sur les réservations ;
- Un système de calcul automatique des commissions.

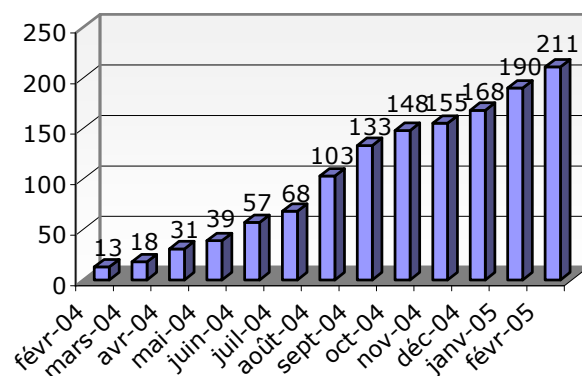
#### **1.2.6. Phase de commercialisation**

Cette phase démarre en février 2004. Le lancement de la commercialisation, avec un premier « déploiement de forces » au niveau des hôteliers niçois, débute avec quatre adhérents niçois : les deux hôtels de Madame Moreilhon et deux hôtels « amis ». Ce début d'activité a été particulièrement difficile. Jacques Teboul est allé rencontrer directement et physiquement les hôteliers pour leur expliquer le concept du produit et leur montrer en temps réel comment il fonctionnait. Les hôtels connus des deux associés ont été les premiers visités. Le point sur lequel les associés ont eu le plus de difficulté à convaincre était la répartition de la commission en 60% pour l'hôtelier et 40% pour H2H. Certains hôteliers considéraient que la prime récupérée par H2H était trop élevée. Pour convaincre, il a fallu que les associés expliquent et présentent de nombreux exemples. Les deux associés ont alors mis en œuvre différentes démarches facilitant la commercialisation du système H2H. Un mode d'emploi est accessible pour tous les adhérents sur le site d'H2H. Une brève formation téléphonique peut être prodiguée selon les difficultés de chaque adhérent. Un abonnement téléphonique avec appels illimités pendant les heures de bureau peut être souscrit, afin de contacter un maximum de personnes à moindre coût. Ce moyen de contact s'est avéré efficace avec le temps. Il est donc toujours utilisé, mais en parallèle, d'autres actions ont été mises en œuvre. Divers

courriers types ont été créés et des mails ont été envoyés dans toute la France, en privilégiant d'abord les grandes villes et leurs environs.

En outre, H2H bénéficie de la loi des rendements croissants d'adoption dans la mesure où chaque nouvel adhérent le rend plus attractif pour les autres hôteliers. Partant de ce constat, chacun voulait attendre que le réseau s'étoffe pour y entrer. Dès les premières réservations effectuées, il a fallu réajuster le programme à la réalité. Les hôteliers ont participé à cette évolution. Des pages web ont été créées par la société Azur Networks, afin de rendre plus convivial l'accès au site des adhérents. Dès lors, il leur a été possible de s'inscrire en ligne. Le réseau comptait au 25 février 2005, 203 établissements dans toute la France et plus de 420, en juillet 2006. La figure suivante (Cf. Figure 6.9) indique l'évolution du nombre d'abonnés à H2H, des mois de février 2004 jusqu'à février 2005. Au mois d'octobre 2006, le réseau H2H compte près de 440 membres.

**Figure 6.9. : Évolution du nombre d'abonnés**



Une fois le système produit et en fonctionnement, les deux principaux associés ont multiplié les démarches de communication. Il a été entrepris de participer régulièrement à des salons, forums, rendez-vous d'acteurs du tourisme : RSI à Sophia Antipolis<sup>241</sup>, DEV COM à Lyon, à Marseille<sup>242</sup>, etc. Madame Moreilhon est intervenue à plusieurs reprises dans des conférences sur l'évolution du tourisme. Ce fut l'occasion de faire connaître les objectifs d'H2H et la volonté innovante de ses associés. Le système H2H a été notamment présenté aux Tourism@awards, dans la catégorie « Meilleure application des nouvelles technologies en matière de tourisme » en décembre 2004, et a obtenu le prix spécial du jury, doté d'un prix

<sup>241</sup> Rendez vous des Solutions Internet organisés par France Télécom Agence Entreprises Provence Côte d'Azur et MLG Consulting.

<sup>242</sup> Forum du Développement commercial du Marketing direct et des Médias.

d'une valeur de 10 000 €. Des journalistes ont été contactés, des articles ont été rédigés, des newsletters sont parues sur le web, des panneaux publicitaires à poser sur les comptoirs des hôtels ont été fabriqués. De même, des autocollants avec le logo, les numéros de téléphone, de fax et l'e-mail ont été systématiquement envoyés à tous les nouveaux adhérents afin qu'ils l'apposent sur leur standard. Le tableau suivant indique les premiers résultats de l'année 2004 et le montant des commissions échangées entre février 2004 et décembre 2004 (cf. Tableau 6.1).

**Tableau 6.1. : Montants des commissions échangées entre les hôtels et H2H**

ANNEE 2004	Nombre d'hôtels	Com totale TTC	Com reversée aux hôtels	Com restante pour H2H
02/04	8	167 €	-54 €	113 €
03/04	12	745 €	-125 €	620 €
04/04	17	1290 €	-312 €	978 €
05/04	26	2790 €	-654 €	2132 €
06/04	31	5711 €	-1338 €	4373 €
07/04	38	4695 €	-1211 €	3484 €
08/04	61	10956 €	-3320 €	7636 €
09/04	70	6166 €	-3143 €	3023 €
10/04	67	3740 €	-1682 €	2058 €
11/04	46	2359 €	-837 €	1522 €
12/04	34	1217 €	-251 €	966 €

Comme nous pouvons le remarquer, les commissions obtenues par H2H sont dépendantes de l'augmentation de la fréquentation des touristes pendant la période estivale. Les mois de juin, juillet, août et septembre sont les mois où le rendement a été le plus important. La logique du système s'exprime de la manière suivante : l'attractivité de l'offre dépend de l'étendue du réseau (infrastructure et nombre de clients déjà connectés). Plus les hôteliers seront nombreux à appartenir au réseau H2H, plus de nouveaux hôtels seront incités à le rejoindre. Aussi, le système dépend de la saisonnalité.

Par ailleurs, jusqu'en janvier 2005, seuls les ordinateurs PC (*Personal Computer*) avaient accès au système. Maintenant, celui-ci est compatible avec tous les types d'ordinateurs. De sa conception jusqu'à sa mise en production, les recommandations de sécurité informatique ont été respectées. L'usage de certains standards et la sécurité du système assurent la protection efficace des données stockées et échangées entre le client et le serveur hébergé à Sophia-Antipolis. H2H est un produit fini mais qui continue d'évoluer<sup>243</sup>. Les améliorations apportées

<sup>243</sup> Depuis février 2005, il fonctionne sur Windows 98, ME, 2000, XP SP1 + Firefox ou Internet Explorer 5.5 6.0 6.0 SP1 ; MacOS 10.x + Firefox ; Linux + Firefox ; BSD + Firefox ; Solaris + Firefox.

récemment permettent au réseau de s'étendre à tous les hôtels, quelque soit leur navigateur et l'installation informatique.

### 1.3. Le processus d'innovation : un modèle en chaîne

Lors de notre analyse du **processus d'innovation de H2H**, nous avons retrouvé de fortes similitudes avec les modèles de séquences multiples analysés dans le chapitre 3, et plus particulièrement avec le modèle en chaîne de Kline et Rosenberg (1986). Ceci pour trois raisons majeures :

Premièrement, leur modèle propose l'enchaînement de cinq phases principales. Dans le cas H2H, la chaîne centrale est composée de six phases qui s'enchaînent en partie linéairement (découverte d'un marché potentiel, invention/créativité, design détaillé et tests, création de l'entreprise, nouveau design et production, et enfin distribution sur le marché). La différence tient à la phase de création de l'entreprise qui est un acte unique.

Deuxièmement, les différentes phases du cas H2H ne sont pas totalement indépendantes comme dans le modèle que proposent les auteurs. Elles s'imbriquent les unes aux autres même si lorsque l'une n'était pas aboutie, il a souvent été difficile pour l'entreprise H2H de passer à la suivante. Pour chacune des phases, les activités réalisées présentent un caractère progressif. Ainsi, cet aspect graduel nous amène à penser que les phases ne sont pas entièrement prédictibles et que l'innovation progresse par tâtonnement (ou essai-erreur-nouvelle tentative) et par une lente accumulation de connaissances les faisant parfois reculer pour trouver d'autres pistes d'avancement.

Troisièmement, selon Kline et Rosenberg (1986), la recherche n'est mobilisée que lorsque les connaissances existantes ne sont pas suffisantes pour résoudre les problèmes auxquels ils doivent faire face. Les résultats de la recherche peuvent générer des innovations, mais le plus souvent, la recherche est utilisée pour résoudre des problèmes qui se posent pendant le déroulement du processus d'innovation (Le Bars, 2001). C'est ce qui s'est produit pour H2H. Les associés ont fait appel à la science et à la technique lorsque leurs propres connaissances étaient saturées.

En définitive, la raison d'être du projet H2H est de réorganiser un système existant mais insatisfaisant. Il propose un mode de fonctionnement bénéfique pour tous, clients et hôteliers, dans un état d'esprit d'entraide au sein d'une corporation, tout en réduisant une concurrence exacerbée. Ce programme a pour but de répartir de façon plus harmonieuse la rente touristique. L'idée est de canaliser les clients dans un cercle d'hôteliers pour la promotion touristique d'une ville, d'une destination, ou d'une région.

## 2. LA SPECIFICATION DE L'INNOVATION H2H ET MISE EN EVIDENCE DES CONDITIONS DE SON « SUCCES »

Cette section vise tout d'abord à comprendre en quoi H2H est une innovation (2.1.), puis à mettre en évidence les facteurs de succès<sup>244</sup> de cette innovation (2.2.).

### 2.1. Caractérisation de l'innovation H2H

Au regard de la littérature sur l'innovation exposée dans le chapitre 3, nous constatons que H2H est une innovation qui trouve sa source dans une opportunité de marché (2.1.1.) et constitue à la fois une innovation technologique de conception (2.1.2.), une innovation organisationnelle (2.1.3.) et une innovation de service (2.1.4.). Nous proposons d'explicitier ces points.

#### 2.1.1. La source de l'innovation de H2H : *market pull*

**H2H est née de la volonté de ses associés de répondre à l'impossibilité de stocker la prestation touristique et l'opportunité de capter une rente supplémentaire.** Comme expliqué dans le chapitre 2, les prestations touristiques, du fait de leur caractère serviciel, comportent des caractéristiques et des difficultés dont la résolution peut conduire à une innovation. Une de ces particularités est que le service ne peut être emmagasiné pour un usage ou une vente ultérieure.

H2H est donc un modèle d'organisation destiné à pallier une des faiblesses de la profession hôtelière : les limites quantitatives de l'offre. Le nombre de chambres disponibles est fixe et doit coïncider au mieux avec les évolutions d'une demande fluctuante. Le rôle des hôteliers est alors de trouver des solutions pour ajuster au mieux la demande à leur offre. H2H propose d'accroître la capacité de l'hôtel. En effet, un hôtel de 20 chambres va pouvoir bénéficier d'une nouvelle source de revenu et de service, et fonctionner comme s'il avait le double de chambres grâce à la réservation chez un partenaire. Ce système est porteur d'affaires pour les hôteliers, car il leur permet de tirer avantages du surplus de clients. L'idée est également de canaliser les clients dans un cercle d'hôteliers pour la promotion touristique d'une ville, d'une destination. H2H a mis en place un système de transfert de marché. Une entreprise peut transférer à un concurrent la demande qu'elle n'est pas en mesure de satisfaire. Les hôtels

---

<sup>244</sup> Les facteurs clés de succès sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour surpasser la concurrence. Selon Flipo (2001, p. 80), « *le succès dépend avant tout du couplage d'une logique d'offre (synergies interne/externe) et d'une logique de demande (pertinence de la nouvelle offre par rapport au contexte de marché)* ».

deviennent « agences de réservations » et peuvent augmenter leur chiffre d'affaires, même quand ils sont complets.

Par ailleurs, la collaboration traditionnelle entre les hôteliers et les centrales de réservations laisse apparaître une certaine iniquité désincitative. Les hôteliers versent des commissions pour tous les clients qui leur sont adressés par les centrales de réservations. Toutefois, inversement, les réservations dirigées vers les centrales de réservations lorsque les hôtels sont complets ne sont pas rémunérées. Par conséquent, il existe une sous optimalité de l'offre. C'est pour pallier à ce déséquilibre que Madame Moreilhon et Monsieur Teboul préconisent des transferts de réservation rémunérés entre hôteliers. Cependant, le processus d'innovation de H2H a demandé près de trois années de travail afin de commercialiser le système sur le marché. Le risque pris par l'entreprise était que le système ne réponde plus au moment de sa commercialisation au marché ou qu'un concurrent, bénéficiant de plus de moyens, ait déjà commercialisé un système similaire.

Il s'agit ainsi d'un nouveau modèle économique basé sur une organisation du type « B2B ». Pour que l'utilisation des TIC soit la plus efficace possible dans le tourisme, elle doit combiner au mieux la capacité de production ainsi que l'exploitation et l'échange d'informations. Ainsi, l'apparition des technologies dans l'hôtellerie comme moyen de réservation, implique un changement de stratégie d'apprentissage fondée désormais sur l'exploitation des connaissances de la demande et sur la maîtrise de la production.

### 2.1.2. H2H : une innovation technologique de conception

Sood et Tellis (2005) identifient l'innovation technologique en termes de caractéristique intrinsèque de la technologie. Ils définissent trois types d'innovation technologique :

- **l'innovation de « plate-forme »** qui correspond à la création d'une nouvelle technologie basée sur des principes scientifiques qui sont différents de ceux existants ;
- **l'innovation de composants** qui se définit par l'utilisation de nouveaux matériaux au sein d'une même plateforme technologique déjà existante ;
- **l'innovation de conception** qui est une reconfiguration de composants déjà existants et appartenant à la même plateforme technologique.

L'innovation H2H s'apparente à une innovation de conception, dans la mesure où elle émane de composants déjà existants. En effet, le système H2H est une application web développée suivant des standards et des technologies fiables et reconnues. La combinaison du serveur

HTTP Apache et du logiciel principal écrit en langage orienté objet C++ ANSI, permet l'élaboration d'un système sur mesure.

### **2.1.3. H2H : de nouvelles relations inter-organisationnelles**

H2H n'est pas une innovation de système. En effet, les premiers systèmes de réservation ont été initiés en France par les chaînes hôtelières il y a près de trente ans et sont désormais utilisés par l'ensemble de la profession. Leur but était de regrouper certaines offres d'hébergement pour en faciliter la consultation et la réservation par les agences. Ainsi, H2H est marquée par les innovations passées. En effet, H2H provient d'un long cheminement d'avancées technologiques comme les CRS et GDS et par un phénomène d'apprentissage. H2H s'est ainsi adapté au besoin du marché et de la profession. Aujourd'hui, de nombreux acteurs économiques sont conscients de l'importante source de profit que constituent ces systèmes de réservations, effectuant des réservations pour le compte des hôtels.

**H2H est plutôt une nouvelle forme de réseau volontaire d'entreprises créée pour faire face aux grands systèmes de réservations.** Les réseaux volontaires sont des regroupements d'entreprises indépendantes qui, sous des formes diverses, mettent leurs moyens en commun et permettent aux professionnels de ces réseaux d'accéder à l'information d'une part, et d'organiser une politique de promotion et de commercialisation conjointe d'autre part. Selon Butera (1991), l'entreprise réseau est un ensemble d'entreprises liées les unes aux autres par un cycle de production. Le lien n'est ni juridique, ni structurel, il revêt souvent la forme de simples accords. Ces entreprises ont en commun un puissant système de coopération. Poulin et al., (1994) affirment que l'entreprise réseau est une entreprise qui a choisi d'étendre son action pour partager les défis d'un environnement économique dont elle maîtrise d'autant mieux la complexité qu'elle est outillée des compétences de ses partenaires. Selon Rita Moreilhon, « *le voisin n'est pas forcément un ennemi et travailler en synergie peut apporter plus que ce que l'on ne pense* » (Entretien de janvier 2005). Aujourd'hui, les TIC facilitent le rapprochement d'entreprises géographiquement éloignées et permettent la constitution de nombreux réseaux.

Nous avons vu que H2H permet la mise en place d'un système de transferts de marchés. Pour ce faire, il faut toutefois une certaine proximité géographique. Dans cette perspective, pour que la relation entre les firmes soit viable et durable, il est nécessaire d'organiser cette coopération. C'est ce que propose le projet H2H. Au-delà des aspects technologiques, ce

projet propose un modèle économique basé sur l'incitation, susceptible de faire converger l'intérêt individuel et l'intérêt collectif. En effet, le projet H2H intègre un système de rémunération récompensant l'entreprise qui offre une partie de sa clientèle. Ce type de partenariat, en mettant à la disposition des jeunes entreprises un portefeuille élargi de clients, pourrait également amorcer une nouvelle dynamique dans la création et le développement d'entreprises.

Les TIC constituent donc une véritable opportunité pour les PME touristiques. Elles peuvent aider à réaliser d'importantes synergies facilitant le développement des marchés des entreprises. La conception de nouveaux produits nécessite souvent des investissements importants. Pour y répondre, les entreprises sont incitées à se rapprocher d'autres organisations (parfois concurrentes) pour « co-concevoir » ces innovations. **H2H est donc un nouvel outil de coopération hôtelière utilisant les nouvelles technologies.**

#### **2.1.4. H2H : une innovation de service**

Selon la classification des innovations de services élaborée par Hamdouch et Samuelides (2000), H2H s'apparenterait à une innovation globale. En effet, le système H2H a consisté à introduire un nouveau concept de service-relation dont l'essentiel des caractéristiques est inédit pour le client. Auparavant, le client qui se rendait dans un hôtel complet devait contacter un autre hôtel pour trouver d'autres disponibilités. Le système H2H permet désormais à l'hôtelier complet de jouer les agents de réservation et de proposer au client en fonction de ses critères de choix, une chambre dans un autre hôtel. Le client est alors informé en temps réel des opportunités alternatives en terme d'hébergement et cela pour un prix relativement plus faible, comparaison faite au système antérieur. De plus, le client réalise une économie en temps de recherche d'informations. Un tel système bénéficie au client en terme de coût et de qualité de service.

La caractérisation de l'innovation H2H qui vient d'être réalisée conduit à analyser les conditions du succès de l'innovation.



## 2.2. ANALYSE DES CONDITIONS DE SUCCES DE L'INNOVATION H2H

Faisant écho à la présentation de l'analyse quantitative, nous relaterons les conditions de réalisation de l'innovation H2H à travers le contexte environnemental, organisationnel et technologique de l'entreprise.

### 2.2.1. Le contexte environnemental : une situation de coopération

Le cadre spécifique de H2H place ce système en concurrence avec les centrales de réservation. H2H a été créé par la rencontre de deux métiers, l'hôtellerie et la réservation hôtelière. Les deux activités entretiennent habituellement des **relations de type partenariats**<sup>245</sup> d'impartition, c'est-à-dire des relations client/fournisseur (Koenig, 1996). En effet, les hôtels qui accueillent des clients ayant réservé *via* une centrale de réservation leur reversent une commission (pourcentage d'un prix de vente servant à rémunérer les services d'un distributeur). L'hôtel et la centrale signent un contrat de vente à des conditions particulières. La centrale achète à l'hôtel une certaine quantité de chambres (allotement) qu'elle escompte vendre. En achetant une quantité importante aux hôteliers, la centrale bénéficie de tarifs très attractifs et peut ainsi réaliser des économies d'échelle tandis que les hôteliers ont la garantie de remplir une partie de leur établissement. Lorsqu'un client réserve *via* la centrale une chambre dans un hôtel, il va payer le tarif indiqué à l'hôtelier. L'hôtelier va devoir reverser une commission à la centrale. Ils entretiennent donc des relations contractuelles. Ainsi, le métier de la centrale de réservation est de chercher des clients pour les hôtels.

Cependant, le marché de l'hôtellerie évolue dans un **environnement de forte concurrence**, comme l'explique Madame Moreilhon :

*« La concurrence est effectivement assez forte. Tous les hôteliers en font les frais. Quand les quatre étoiles font des tarifs de trois étoiles, automatiquement les trois étoiles sont obligés de baisser les prix au niveau des deux et ainsi de suite. Quand on arrive en bout de course, personne ne s'y retrouve, peut-être le client mais sûrement pas nous, les acteurs économiques. Si tous les hôteliers maintenaient un prix cohérent en fonction de la destination et des prestations qu'ils offrent, on serait tous gagnants mais c'est quelque chose d'impossible parce qu'il y en aura toujours pour tricher et pour grignoter la part du voisin. L'un dans l'autre, c'est un mauvais calcul à mon avis »* (entretien avec Madame Moreilhon, janvier 2005).

L'accroissement de cette concurrence sur le marché de l'hôtellerie et les facilités d'utilisation d'Internet ont poussé les hôteliers à diminuer leur coût en contournant les intermédiaires d'une part, et à vouloir accéder plus directement au consommateur final d'autre part. Les

---

<sup>245</sup> Les partenariats sont des collaborations entre des organisations qui ne sont pas concurrentes.

hôteliers connaissent une forte concurrence et doivent attirer toujours plus de nouveaux touristes, ils sont à la recherche de nouvelles sources de valeur ajoutée. Ainsi, face à la redistribution à sens unique des commissions évoquées plus haut, les hôteliers doivent trouver des solutions pour capter cette redistribution et éviter les intermédiaires. Ce fonctionnement de la filière entraîne certaines contraintes de marché. Les centrales, par le biais de leur annuaire d'hôteliers, court-circuitent l'accès direct aux sites des hôtels. Cela entraîne alors un problème de référencement pour les petits hôtels. C'est pourquoi, les hôteliers deviennent les propres concurrents des centrales de réservation. On se retrouve dans une situation de « coopétition ». La coopétition se caractérise par le fait que les entreprises font partie d'un tissu industriel dans lequel les rapports de coopération jouent un rôle au moins aussi important que les rapports de concurrence (Ménard, 2002).

H2H est donc né de la coopération d'hôteliers, pour répondre à ce besoin du marché tout en renforçant les liens commerciaux et relationnels entre ces associés. H2H est un réseau d'hôtels indépendants qui utilisent les TIC pour mettre en relation les acteurs d'une même profession. Il vise à développer l'esprit de réseau, d'échange et d'entraide au sein d'une corporation, et au travers d'un outil totalement interactif.

*« En fin de compte, il existe deux facettes : d'une part, **une concurrence** intense causée par la baisse des fréquentations, par conséquent les hôtels font des tarifs équivalents à ceux des hôtels de catégories inférieures et d'autre part, **une sorte de coopération**, car les deux et trois étoiles travaillent en étroite complémentarité avec les plus grosses structures qui leur envoient des clients en cas de forte demande, lors de congrès par exemple »* (entretien avec Madame Moreilhon, janvier 2005).

### **2.2.2. Le contexte organisationnel**

Le contexte organisationnel de l'entreprise H2H sera décrit selon cinq points : la configuration organisationnelle (2.2.2.1.) ; le manque de démarche formalisée et la coordination par la confiance (2.2.2.2.) ; la culture de l'entreprise et le rôle des dirigeants (2.2.2.3.) ; l'apprentissage et l'expérience (2.2.2.4.) ; les capacités mobilisées (2.2.2.5.).

#### **2.2.2.1. La configuration organisationnelle**

Plusieurs caractéristiques proches de celles identifiées dans la littérature sur les PME sont apparues chez H2H. En effet, l'entreprise recense six des caractéristiques énoncées par Marchesnay (1991) et Julien (1998) : elle a une forte centralisation de la gestion et des prises de décision, une stratégie implicite de court terme, un mode de fonctionnement essentiellement informel, des modes de communication oraux et une faible décomposition des tâches privilégiant la polyvalence à la spécialisation. Sur ce dernier point, H2H se singularise

puisque chacun des deux associés a la responsabilité de tâches bien précises dans la gestion courante de l'entreprise. Madame Moreilhon s'occupe de la communication et de la gestion courante, alors que Monsieur Teboul s'emploie à la commercialisation. Si l'on se réfère aux structures organisationnelles de Mintzberg (1979), au sein de H2H, le sommet hiérarchique est directement rejoint par le centre opérationnel. Les modes de coordination s'effectuent par supervision directe et par ajustement mutuel. Les deux dirigeants, seuls employés de l'entreprise, sont les pivots de l'organisation. Les prises de décisions d'ordre stratégique concernant l'avenir de l'entreprise exigent l'accord des deux membres tandis que les décisions opérationnelles de gestion et de commercialisation sont prises par chacun des membres de manière autonome. Nous qualifions donc la structure de H2H de « structure simple » selon la terminologie de Mintzberg (1979).

#### **2.2.2.2. Le manque de démarche formalisée et la coordination par la confiance**

La collaboration entre les deux principaux acteurs s'est réalisée sur la base de la confiance. Selon Puthod (1995), la confiance est le fait de présumer, dans un accord, que chacune des parties va se comporter de façon conforme aux intérêts mutuels. Partant de ce principe, la formalisation de contrat liant les deux parties (indiquant la répartition des tâches et les répartitions financières) a été secondaire. Dans le cas de H2H, nous avons observé une absence totale de formalisme qui est liée au fait que les protagonistes ont instauré une relation amicale et affective. Cette idée est confirmée par Ring et Van de Ven (1992), lesquels expliquent que la confiance est citée par la plupart des dirigeants comme le mode de coordination privilégié. Il est ainsi généralement admis que le relationnel, l'affect et l'intuition caractérisent fortement la stratégie des petites entreprises. Dans le cas H2H, une particularité surprenante apparaît concernant cette coordination par la confiance : le contrat a été refusé car il serait considéré comme une rupture à la confiance mutuelle et impliquerait une détérioration de la relation. Paradoxalement, il pourrait conduire à une méfiance du partenaire, le poussant ainsi à adopter un comportement opportuniste. Autant la confiance est perçue comme un facteur du succès de la collaboration, autant la contractualisation peut être perçue à l'inverse comme une forme de trahison.

Par ailleurs, dans l'exécution même des activités du processus d'innovation, aucune connaissance n'a été formalisée. Les principaux acteurs n'ont pas effectué de synthèse, de compte rendu de réunion, de rapport concernant leur démarche et leur réflexion permettant une traçabilité. Aucune étude de faisabilité ou étude de marché clairement finalisée n'a été

réalisée avant le démarrage de la production de H2H. Cela s'explique par le coût des études souvent trop élevé et le manque de temps pour le réaliser soi-même. Les acteurs ont seulement effectué des prises de notes et brouillons de leurs principales idées et de l'ensemble des tâches à effectuer. Ainsi, la plupart des connaissances des porteurs du projet H2H sont tacites. Elles regroupent principalement les compétences innées et acquises des deux acteurs ainsi que leur savoir-faire et expérience.

### **2.2.2.3. La culture de l'entreprise et le rôle des dirigeants**

Un risque d'échec dans le cas des collaborations réside dans la domination progressive d'un des acteurs sur son partenaire. La volonté de prise de pouvoir par l'un des associés peut aboutir soit à la rupture soit à un rapport dominant-dominé non efficient. Dans le cas de H2H, une condition favorable à la collaboration est la taille comparable des deux parties.

Comme l'indique Saporta (1997), motivé au premier chef par des objectifs personnels, l'entreprise du dirigeant est en majorité destinée à lui permettre de les satisfaire.

*« Après avoir travaillé pendant de longues années pour les autres, j'ai éprouvé le besoin de me réaliser à travers **mon propre projet** »* (Entretien de Madame Moreilhon, Article Azur Entreprise, novembre 2002).

Par ailleurs, un trait de caractère des dirigeants s'est révélé marquant : les défis et la prise de risque ne leur font pas peur.

*« **Relever le défi et intégrer la notion de risque**, c'est à dire en avoir conscience mais qu'elle ne soit pas paralysante. Certains s'embourbent dans des calculs prévisionnels et ils en font tellement qu'ils ne créeront jamais. En effet, il faut à un moment donné arriver à se jeter à l'eau »* (entretien madame Moreilhon, décembre 2004).

### **2.2.2.4. L'apprentissage et l'expérience**

Bien que n'ayant aucune formation spécifique, c'est l'expérience qui a conduit les deux associés à réaliser cette innovation. Nous avons observé que les associés ont une capacité d'apprentissage importante. En effet, Madame Moreilhon rachète en 1992 l'hôtel de la Buffa, un établissement de 2 étoiles et de 13 chambres au centre de Nice, et ce, sans pour autant connaître le métier :

*« **Je n'étais pas du métier, alors les précédents propriétaires m'ont initiée. Puis, j'ai fait le grand saut : pour la première journée je n'ai eu aucun client. C'était la guerre du Golfe, j'avais de quoi me faire du souci...** »* (Entretien novembre 2004).

Le monde hôtelier est soumis à une intense concurrence qui implique pour les entreprises de réaliser des « bonds en avant » nécessitant rapidité et savoir-faire. Les capacités

d'apprentissage et de remise en cause des deux associés peuvent être considérées comme des facteurs clés de succès de l'entreprise.

#### **2.2.2.5. Les capacités mobilisées : travail collaboratif et mise en commun de ressources et de compétences**

La collaboration entre Madame Moreilhon et Monsieur Teboul est d'abord motivée par des intérêts communs visant à **pallier le manque en ressources** financières, humaines et temporelles de chacun d'eux. En effet, ils exploitaient déjà au maximum leurs ressources pour leur activité initiale (l'hôtellerie pour Madame Moreilhon et les systèmes de réservation pour Monsieur Teboul). La saturation de leurs ressources les a naturellement conduits à collaborer. L'objectif prioritaire de la collaboration était le partage de ressources et de compétences complémentaires nécessaires à la création du projet H2H. Chacun des partenaires n'avait pas le contrôle total de l'action d'innover. Chacun détenait un pouvoir de par sa maîtrise d'une zone d'incertitude (Crozier, 1979). Ce mode de travail collaboratif a été choisi dans le but de créer une valeur supérieure à la somme des valeurs de chacun des partis. Elle repose sur des synergies issues en partie du croisement de connaissances complémentaires. Les divers rapprochements qui ont eu lieu tout au long du processus d'innovation de H2H (rapprochement entre compétences hôtelières et compétences des réservations puis compétences techniques et enfin compétences juridiques) reposent sur la recherche de **compétences complémentaires bien plus que la recherche d'une taille critique**. En effet, le volume d'activités attendu dans les premières phases de commercialisation ne permettait pas d'envisager une expansion trop rapide des activités. C'est pour cette raison que les deux acteurs se sont essentiellement appuyés sur la coopération pour acquérir les compétences complémentaires à la réalisation de l'activité visée.

Cette collaboration s'est organisée, au cours de la phase de développement, en une équipe projet. Elle a consisté en un rapprochement de personnes de métiers et d'établissements différents. Les acteurs ont su mobiliser les experts et développer une technologie sur mesure en faisant appel aux compétences techniques et fonctionnelles nécessaires. L'innovation n'est donc pas l'affaire d'un seul individu mais **une affaire d'équipe**. Les conditions de création de cette dernière reposent sur trois principes fédérateurs : la volonté de coopérer et l'interdépendance des ressources, les moyens de communication mis en place entre les acteurs et l'autonomie de chacun. L'innovation est bien un processus collectif.

### 2.2.3. Le contexte technologique

Madame Moreilhon a été précurseur en matière d'équipement technologique de ses établissements. En effet, elle décide de moderniser l'établissement qu'elle a racheté en 1992 qui fonctionnait sans fax, ni informatique. Puis en 1996, elle décide de s'équiper plus intensément, essentiellement pour deux raisons :

*« Deux priorités se sont imposées : **restaurer l'image** de l'hôtel qui avait été négligée et **trouver des débouchés, de nouvelles stratégies** pour développer son réseau clientèle »* (Entretien Azur Entreprises, novembre 2002).

Internet, alors à ses balbutiements dans le secteur touristique, lui apparaîtrait comme un moyen de se démarquer.

*« J'ai été démarchée pour faire l'essai d'Internet au début. Très peu d'hôtels surtout de petite taille étaient équipés. Le premier site, qu'on a réalisé pour moi, était vraiment rudimentaire avec quelques photos et quelques lignes de texte. **C'était un site vitrine**, présentant la situation de l'hôtel et ses coordonnées pour un contact téléphonique, fax ou mail »* (Entretien octobre 2004).

Malgré quelques résultats décevants (juste 5% de retombées), elle persévère en améliorant le graphisme de la page d'accueil et crée une base de données permettant aux clients potentiels de rentrer leurs dates de séjours et leurs coordonnées. Les réservations font un bond de 35% avec une augmentation du nombre de séjours étrangers. Autodidacte en informatique, Madame Moreilhon a dû suivre des stages :

*« Aujourd'hui, je réalise toujours les maquettes de mes sites, même s'ils sont ensuite confectionnés à l'extérieur »* (Entretien octobre 2004).

Ainsi, l'intérêt qu'éprouve la co-directrice de H2H pour la technologie est avant tout un intérêt stratégique :

*« L'important, c'est de se faire connaître sur le Net, j'ai donc appris sur le terrain à me faire référencer et à consulter les moteurs de recherche »* (Entretien octobre 2004).

Plus que l'augmentation de ses résultats, Madame Moreilhon a gagné en crédibilité, ce qui lui a valu la confiance des banques. Ainsi, cet acteur a été un précurseur dans l'équipement et l'utilisation des nouvelles technologies de ses établissements. Avec une vision très claire de leur utilité et de l'usage qu'elle peut faire des TIC, ses raisons d'utilisation sont essentiellement stratégiques et pratiques.

Ainsi, nous constatons que de nombreuses difficultés (le manque de ressources, les réseaux déjà constitués et les barrières à l'entrée qu'ils occasionnent, les démarches administratives, les risques économiques perçus excessifs, les coûts de conception trop élevé, l'absence de personnel qualifié, le poids des charges) auraient pu conduire les dirigeants de H2H à ne pas

créer l'innovation H2H. Néanmoins, les conditions évoquées sont au cœur de leur capacité à contourner les difficultés.

### 2.3. Synthèse des résultats

L'ensemble des résultats apportés par l'étude du cas H2H confirme ceux de l'analyse quantitative notamment au sujet de l'innovation combinatoire, la perception de l'environnement et le rôle du dirigeant. Cette analyse qualitative renseigne également sur le processus d'évolution conjointe de la technologie et de l'organisation au sens de Brousseau et Rallet (1997).

#### 2.3.1. Eléments confirmants les résultats de l'analyse quantitative

Lors de l'analyse quantitative, nous avons mis en évidence des corrélations significatives entre innovations de natures différentes. Dans le cas de H2H, il apparaît clairement que trois formes d'innovation (**organisationnelle, technologique et de service**) **se combinent**. De plus, l'intensité des transformations occasionnées par H2H est incrémentale. H2H a été créée dans le but de ne pas bouleverser les habitudes des hôteliers et de s'appuyer sur l'existant tout en offrant un service original et une nouvelle source de valeur ajoutée.

Par ailleurs, **la perception de l'environnement par les dirigeants de H2H semble ambiguë**. Il existe un double effet. Les deux associés sont à l'écoute et se tiennent constamment informés (grâce à la veille informationnelle) des actions des coopétiteurs et des tendances du marché. Cette conscience de leur environnement les fait réagir rapidement aux aléas de l'activité. Les associés de H2H semblent disposer d'une marge de manoeuvre stratégique sur leur environnement de proximité. Cependant, ils se sentent fortement concurrencés par les très grandes entreprises et souvent contraints pour survivre de suivre les conditions du marché. Se retrouve alors le double effet de coexistence de déterminisme et de volontarisme au sens de Gueguen (2001b).

**L'implication des dirigeants** dans la réussite de l'innovation est indiscutable dans le cas de H2H. Leur volonté de se distinguer de la concurrence les a poussés à affecter du temps, des ressources et des compétences dans l'élaboration du projet. Les atouts personnels mis en avant dans leur réussite tiennent à leur capacité à accepter les changements et leur capacité d'apprentissage des erreurs ainsi que leur volonté d'avancer. Leur rigueur dans le travail leur a permis de créer un projet solide.

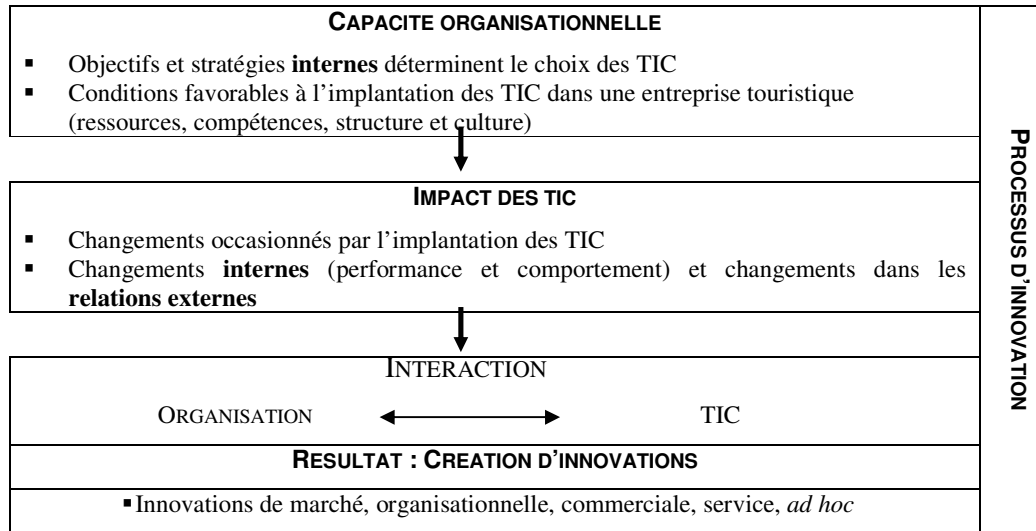
### 2.3.2. L'évolution conjointe des TIC et des organisations

**En premier lieu**, l'implantation des TIC nécessite une analyse des besoins en informations des organisations touristiques. A ce stade, selon Brousseau et Rallet (1997), les organisations sont conduites à modéliser leurs procédures réelles de fonctionnement et à développer une connaissance plus précise sur elles-mêmes. Les résultats issus des analyses qualitatives et quantitatives nous apprennent que le choix d'un portefeuille technologique dépend avant tout de conditions et de possibilités internes aux entreprises. **En second lieu**, une fois le choix de la technologie effectuée, un mécanisme d'apprentissage s'effectue et met l'organisation sous tension. Brousseau et Rallet (1997) expliquent qu'en accroissant le champ des opérations de traitement de l'information et des procédures de communication automatisées, les TIC engendrent une accumulation d'informations dont l'exploitation locale ou en réseau crée des tensions. La résolution de ces tensions conduit à des changements organisationnels, à des réorganisations que nous avons observées principalement au niveau des comportements des individus et des performances des organisations. Les besoins du système d'information qui se construisent au fur et à mesure de l'implantation des TIC poussent l'organisation à évoluer de manière incrémentale. **Enfin**, l'apprentissage de la technologie par les utilisateurs génère des opportunités de créations de nouveaux usages. Les utilisateurs ne connaissent pas au départ toutes les potentialités des outils. Ces apprentissages empruntent des voies inattendues qui tiennent d'une part aux détours d'appropriation des usages et d'autre part à la difficulté de modifier les mécanismes de coordinations existants. Cette étape conduit à la création d'innovation.

Ces diverses étapes sont présentées dans le tableau suivant.



**Tableau 6.2 : La modélisation des relations TIC et organisations touristiques en vue de la création d'une innovation**



**En définitive**, l'analyse quantitative a permis de mettre en évidence principalement cinq critères déterminants l'implantation des TIC dans les entreprises touristiques. Le cas H2H a révélé un sixième critère correspondant à la capacité stratégique de l'organisation. A l'aide du tableau ci-joint, nous présentons une comparaison des résultats de l'enquête quantitative et de l'analyse qualitative quant aux conditions d'implantation des TIC et à la capacité de l'entreprise d'innover.

Tableau 6.3 : Les éléments qui favorisent l'innovation de la PME touristique

	Conditions favorables à l'implantation des TIC et à l'innovation dans les entreprises touristiques Résultats de l'analyse quantitative	Conditions favorables à l'implantation des TIC et à l'innovation chez H2H Résultats de l'analyse qualitative
<b>Contexte organisationnel</b>	<p><b>Structure :</b>  <i>Décentralisation</i> (Organisation dans laquelle le partage de l'information est déjà un acquis).  Spécialisation avec une forte culture de réseau  Formalisation  <i>Structure par projet ou par fonction</i>  <i>Flexibilité</i>  <i>Autonomie pour la prise de décision</i></p> <p><b>Culture :</b>  Conscience de l'utilité des TIC par les employés  <i>Formation adéquate</i>  <i>Employeur fan des TIC</i></p>	<p><i>Management de type décentralisé</i>  Spécialisation du travail  Formalisation quasi-inexistante  <i>Structure par projet</i>  Partage des tâches</p> <p><b>La structure SOUPLE ET FLEXIBLE</b>  Favorise une communication beaucoup plus</p> <p><b>Culture :</b>  <i>Employeurs fans des TIC</i>  <i>Formation spécifique</i> aux besoins de l'entreprise facile, rapide, fluide et conviviale</p>
<b>Contexte stratégique</b>	-	<p>Les outils doivent répondre à la capacité stratégique des entreprises (réduction des coûts, accès à de nouveaux marchés, différenciation, gains de productivité) sans investissement supplémentaire en termes de ressources et de compétences.</p> <p>Volonté de la direction de se distinguer de la concurrence et d'affecter du temps et quelques ressources pour innover, accompagnée par des employés impliqués. Les dirigeants s'engagent clairement vis-à-vis de l'innovation</p> <p>Obtenir un avantage concurrentiel, réduction des coûts, acquérir un profit supplémentaire, différenciation</p>
<b>Contexte environnemental</b>	<p>Vision d'une concurrence sur l'innovation  <i>Appartenance à un réseau d'entreprise</i></p>	<p>Capacité de décrypter l'environnement  Inséré dans deux environnements, un proche et un plus large  <i>Volonté de créer un réseau d'entreprises</i></p> <p>H2H proche de son marché cible (bonne connaissance du marché) <b>PROXIMITE</b></p>
<b>Contexte technologique</b>	<p>Présence d'utilisateurs avertis dans un groupe ou service qui maîtrisent les outils TIC  Outils en adéquation parfaite avec les nécessités des activités de l'entreprise  Re-centralisation des outils : besoin d'une maîtrise parfaite d'un nombre limité de TIC</p>	<p>Utilisateurs avertis et curieux aux TIC, bonne maîtrise des outils.</p>

## Conclusion de la seconde partie : le processus d'innovation issu de l'implantation d'une TIC dans les entreprises touristiques

En conclusion, nous intégrons l'ensemble des résultats de l'analyse quantitative et de l'analyse qualitative sous la forme du tableau

**Tableau c.2 : Récapitulatif des chapitres du cadre empirique**

<b>Plan suivi</b>	<b>Les principaux résultats</b>
<b>Chapitre 4 : Les choix méthodologiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Choix d'une posture épistémologique « <i>positiviste aménagée</i> » au sens de Miles et Huberman (1991)</li> <li>➤ Choix d'une approche multi-méthodes               <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse quantitative hypothético-déductive</li> <li>Analyse qualitative (étude d'un cas unique)</li> </ul> </li> </ul>
➔ Démarche visant à répondre à la problématique : « <i>Quelles sont les conditions d'implantation des TIC dans les entreprises touristiques et leurs conséquences en terme d'innovation ?</i> »	
<b>Chapitre 5 : Analyse quantitative : implications (conditions et changements)</b>	<b>Résultats :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implantation des TIC selon un continuum (information, communication, transaction)</li> <li>➤ <b>Conditions d'implantations :</b> ressources, compétences, structure, perception du dirigeant</li> <li>➤ <b>Changements occasionnés</b> de l'implantation des TIC : changements sur la structure de l'entreprise non significatifs, changements dans les relations interentreprises et relations clients observés</li> <li>➤ Mise en évidence du lien entre l'implantation des TIC et les innovations</li> </ul>
➔ L'observation de l'innovation en tant que résultat nous conduit à vouloir comprendre son processus	
<b>Chapitre 6 : Analyse qualitative</b>	<b>Résultats :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Processus d'innovation en six phases et aux propriétés proches du modèle de Kline et Rosenberg (1986)</li> <li>➔ Permet une compréhension approfondie du processus d'implantation d'une TIC dans une organisation touristique :               <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Capacité organisationnelle à implanter les TIC</li> <li>2- Changement au sein des entreprises (processus d'apprentissage)</li> <li>3- Changements dans la vision des opportunités offertes par les TIC, l'interaction entre les organisations et les TIC conduit les entreprises à innover</li> </ol> </li> </ul>

## CONCLUSION GENERALE

---

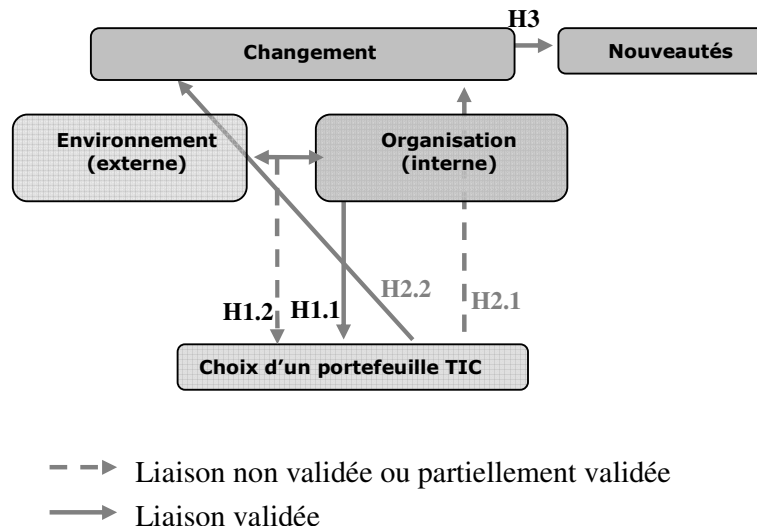
Si la littérature a permis, dans une première partie, la compréhension de la relation entre les TIC et les organisations, elle n'en demeure pas moins fragmentée, tant au niveau des acceptations mêmes des concepts de technologie et d'organisation que des terrains d'investigations considérés. Une démarche multi-méthodes, combinant une analyse quantitative et une qualitative, centrée sur l'étude des TIC dans les organisations touristiques, a conduit à une modélisation des implications organisationnelles et stratégiques de l'implantation des TIC. Nous en rappellerons les principaux résultats, puis nous mentionnerons les contributions théoriques, méthodologiques et managériales de cette recherche. Nous présenterons ensuite les limites de ce travail pour envisager enfin ses prolongements.

L'objectif de notre recherche était de répondre à la problématique suivante : « Quelles sont les conditions d'implantation des TIC dans les entreprises touristiques et leurs conséquences en terme d'innovation? ». Pour ce faire, nous avons formulé cinq sous hypothèses qui ont toutes été testées. Les résultats auxquels nous sommes parvenu, sont présentés ci-après. Le tableau rappelle le caractère validé ou non de chaque hypothèse. Quant au tableau ci-après il articule les résultats de nos tests quantitatifs et le modèle général de notre recherche.

### Synthèse des réponses aux hypothèses

Les différentes sous hypothèses	Résultats des tests
H 1.1 : les choix en matière de technologies des entreprises touristiques dépendent de leur contexte organisationnel	<b>Validée</b>
H 1.2 : les choix en matière de technologies des entreprises touristiques dépendent de leur environnement (relation client et relation interentreprises)	<b>Non validée</b>
H 2.1 : l'implantation des TIC dans les entreprises de tourisme entraîne des changements organisationnels (structure-comportement-performance)	<b>Partiellement validée</b>
H 2.2 : l'implantation des technologies dans les entreprises de tourisme entraîne des changements sur les relations extérieures de l'organisation (relations clients et relations interentreprises)	<b>Validée</b>
H 3 : l'implantation des TIC peut être une source de nouveautés (dans les services proposés aux clients, dans les conditions de marché)	<b>Validée</b>

### Résultats généraux de l'analyse quantitative



Si toutes les entreprises peuvent *a priori* être également affectées par les TIC qui s'imposent ou s'offrent à elles, elles disposent généralement de capacités différenciées d'absorption, de maîtrise et de valorisation de ces TIC. Nous avons identifié quatre groupes d'entreprises aux équipements et utilisation des TIC bien différents : les « indifférentes », les « suiveuses », les « avancées » et les « pionnières ». Il ressort de l'étude de chacun de ces groupes qu'il existe des compétences spécifiques à chaque firme qui lui permettent de gérer les contraintes et les opportunités liées à l'utilisation des nouvelles technologies établies. Cinq critères sont ressortis comme déterminants de l'implantation des TIC dans les entreprises touristiques :

- Le contexte organisationnel (configuration) ;
- La culture de l'entreprise (perception du dirigeant et compétences des utilisateurs) ;
- L'appartenance à un groupe ou à un réseau d'entreprises ;
- La relation et la perception de l'environnement ;
- L'utilité et les apports de la technologie.

Compte tenu des ressources et compétences limitées que nous avons observées dans les Très Petites Entreprises (TPE) touristiques de notre échantillon, nous concluons que le choix en matière de portefeuille technologique **dépend avant tout de leur capacité organisationnelle**. Nous entendons cette notion au sens de capacité à déployer à combiner et à coordonner l'ensemble des ressources d'une entreprise de façon originale pour répondre à ses objectifs

stratégiques. Ces derniers sont par ailleurs spécifiques, ceci étant en partie dû à l'importance de l'informel, de l'intuitif et de l'influence de l'optique du dirigeant. Les décisions ne sont ainsi pas toujours économiquement rationnelles. Le manque structurel de ressources fait que les TPE se positionnent généralement sur des marchés en fonction de leurs capacités. Etant le plus souvent spécialisées, elles s'insèrent dans des niches de marché laissées libres par les grandes entreprises. Leur performance réside dès lors dans leur distinction, c'est-à-dire leur propension à combiner de façon judicieuse les ressources et les compétences qu'elles possèdent.

Cette idée de la prédominance des facteurs internes dans le choix des TIC est renforcée du fait que **l'influence de l'environnement n'est pas significative dans la décision d'implantation des TIC**. En effet, nous n'avons pu démontrer que le choix des TPE touristiques est soumis à l'influence de variables environnementales. Nous considérons que face à un environnement en évolution rapide, les entreprises mettent avant tout l'accent sur leur capacité au changement, à l'innovation, à la flexibilité et à l'apprentissage. La petite taille conduit donc le dirigeant à se concentrer avant tout sur l'urgence, ce qui l'empêche de consacrer du temps à la réflexion stratégique et de prendre du recul sur son activité. Son champ d'action se limite souvent à son environnement le plus proche, car c'est à ce niveau que le dirigeant pense avoir la plus grande marge de manœuvre et disposer d'une plus grande contrôlabilité des conséquences de ses actions. Cependant, comme l'évoque Mahé de Boislandelle (1996), plus un sujet dépense de l'énergie en focalisations de proximité, moins il reste vigilant et disponible pour voir et regarder à l'extérieur et au loin.

Etant donné que ce type d'entreprises a des ressources limitées, l'alliance apparaît comme un moyen de pallier cette faiblesse, en accédant à des ressources extérieures sans perte d'autonomie. C'est une autre caractéristique des entreprises touristiques que nous avons pu observer. Les entreprises disposant **d'un réseau partenarial** important sont plus disposées à utiliser les TIC.

Nous avons par ailleurs observé que les **changements induits par l'implantation des TIC** dans les entreprises concernaient davantage les comportements et performances des entreprises que leur structure organisationnelle. L'utilisation des TIC semble favoriser la performance des entreprises et améliorer l'échange d'informations et la communication entre acteurs. En outre, l'implantation des TIC a modifié les relations que les entreprises avaient avec leur environnement (partenaires et clients). Les TIC semblent également participer à

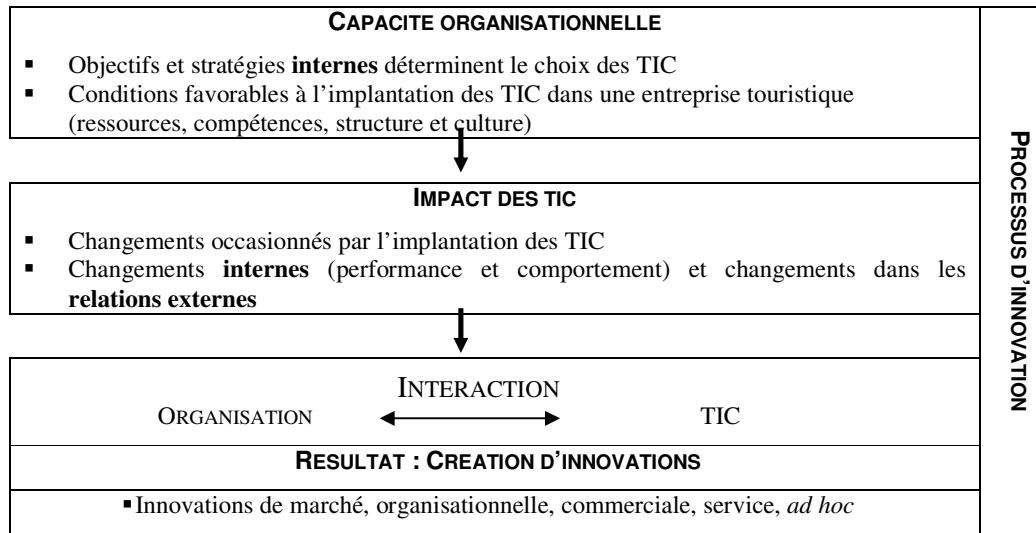
l'amélioration de la flexibilité des entreprises, à la transformation ou à la constitution de nouvelles bases de compétitivité et plus généralement au développement de leur capacité d'innovation.

Aussi, l'implantation des **TIC dans les entreprises touristiques semble augmenter leur possibilité d'innovation**. En effet, il ressort de l'analyse quantitative deux résultats majeurs. D'une part, les TIC favorisent principalement les innovations commerciales, de service et de marché (en d'autres termes, les innovations dans les relations environnementales). D'autre part, les innovations sont combinées : une innovation n'arrive jamais seule. Ces résultats nous renseignent ainsi avant tout sur l'innovation en tant que résultat et non sur le processus d'innovation.

**L'analyse qualitative** nous a permis d'approfondir ce dernier point. Dans le cadre de l'étude du cas H2H, nous avons observé en réalisant une analyse processuelle par les phases que le déroulement de l'innovation se rapprochait du modèle en chaîne de Kline et Rosenberg (1986). Trois principales raisons expliquent ce rapprochement : H2H a cherché une réponse à un besoin du marché ; H2H est composé d'une chaîne centrale dont les six phases s'enchaînent de façon linéaire et ne sont pas hermétiques les unes aux autres ; H2H est une TPE dont les associés ont mobilisé la recherche lorsque leurs connaissances n'étaient pas suffisantes. Ainsi, H2H a trouvé dans les propres imperfections du produit touristique (en l'occurrence, l'impossibilité de stocker la prestation touristique) des sources de valeur ajoutée. L'analyse du déroulement de cette innovation a par ailleurs mis en lumière l'évolution conjointe, grâce à un effet d'apprentissage, des technologies et des utilisations de ces technologies par les individus de l'organisation.

L'ensemble de ces éléments nous a conduit à une modélisation des phases d'implantation des TIC dans les entreprises touristiques. La figure suivante présente le modèle du processus d'implantation des TIC, reposant en partie sur le modèle de Brousseau et Rallet (1997).

### La modélisation des relations TIC et organisations touristiques



Notre travail valorise ainsi la filière touristique comme domaine d'applications de théories existantes et permet la validation empirique d'une certaine conception des comportements stratégiques de ces entreprises.

Nous avons transposé les concepts théoriques de la relation TIC/organisation dans le champ des entreprises touristiques. Adoptant une vision **d'évolution conjointe de la technologie et de l'organisation** au sens de Brousseau et Rallet (1997), le sens de la relation de causalité dépend de la phase à laquelle se trouve le processus d'adoption de la technologie. Il apparaît que les différentes approches (impératifs technologique, organisationnel et perspective interactionniste) plus que des alternatives imperméables se complètent. Peu de travaux ont examiné concrètement comment s'opère ce processus et moins encore dans la filière touristique. A travers l'étude du développement d'une innovation, nous avons mis en évidence trois phases clés dans le processus d'implantation d'une TIC dans l'organisation touristique. La première concerne les conditions organisationnelles d'implantation des TIC. Comme nous l'avons dit précédemment, en raison de leur petite taille et bien souvent de leur manque de ressources, les entreprises touristiques conduisent leur choix de portefeuille TIC en fonction de leurs capacités internes. La seconde étape consiste à observer les changements qu'occasionnent les TIC sur l'organisation. Nous avons constaté que les changements portaient davantage en interne sur les comportements et les performances mais ne bouleversaient pas les structures, et en externe sur les relations interentreprises et sur les relations clients. Dans un troisième temps, l'interaction de l'organisation et de la technologie



conduit à des réponses innovantes à des problèmes de marché. Ainsi, le premier apport de notre recherche a été de combler le manque d'études concrètes et d'enrichir la littérature sur le sujet. Nous avons également confirmé et prolongé le modèle de Brousseau et Rallet (1997). Alors que ce dernier s'intéresse essentiellement à la phase d'impératif organisationnel, notre travail fournit une analyse détaillée des différentes phases du processus d'implantation d'une TIC dans une organisation touristique.

Il a semblé, par ailleurs, que les choix stratégiques en matière de TIC s'effectuent hors du **contexte environnemental**. Cependant, ce résultat nous est apparu surprenant car l'environnement est une dimension majeure de l'analyse stratégique (Ansoff, 1987). Il émane de la littérature sur le sujet de la relation des TPE avec leur environnement, une perspective souvent hautement déterministe qualifiée de « fatalisme environnemental » (Gueguen, 2001b). En raison du manque de ressources, l'entreprise de petite taille est contrainte dans son action stratégique, tout au plus, peut-elle mettre à profit les parcelles de l'environnement que lui laissent les organisations de plus grande dimension. Cependant, l'émergence de phénomènes entrepreneuriaux, la prégnance de la vision stratégique, l'importance de l'implication du dirigeant, de l'insertion de la TPE dans un environnement de proximité que nous considérons autant modulable que celui de la grande entreprise ou la possibilité réelle de développer de nouvelles formes de marché, tous ces facteurs laissent transparaître une capacité de volontarisme stratégique pour les organisations touristiques. Selon nous, il est nécessaire de considérer ici l'existence d'un double effet. D'un côté, la TPE, de par sa fragilité en termes de ressources, ne peut qu'avoir dans un premier temps un comportement de survie, en combinant au mieux ce dont elle dispose sans avoir réellement conscience de son environnement. D'un autre côté, la TPE n'est pas non plus totalement hermétique à son environnement. Elle dispose ainsi, d'une marge de manœuvre stratégique au sein des contraintes de l'environnement. Il apparaît ainsi une coexistence de déterminisme et de volontarisme. Nous considérons dès lors que les entreprises ont une liberté d'action, à partir du moment où elles sont à l'écoute de leur environnement. L'information qu'elles peuvent en retirer peut être une source de valeur ajoutée. Ce second apport théorique confirme donc la thèse de Gueguen (2001b). L'entreprise de petite taille peut développer des stratégies en marge des contraintes du contexte.

En mettant en avant les capacités organisationnelles des entreprises touristiques principalement axées sur leurs ressources et compétences, nous avons mis en évidence leur capacité d'action. Les travaux issus de la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Hamel et

Prahalad, 1989 ; Teece et *al.*, 1997) affirment que le développement des capacités propres à l'entreprise est suffisamment important pour parvenir à un niveau de performance satisfaisant tout en se démarquant des contraintes du contexte. Ainsi, notre étude confirme ces travaux à l'échelle des entreprises de petites tailles et élargit le domaine d'application de la théorie des Ressources et Compétences à celui du secteur du tourisme.

Notre travail portant sur une conceptualisation des relations TIC/organisations touristiques, offre une illustration de l'intérêt de mener des **études complémentaires, quantitatives et qualitatives**. En effet, la combinaison de ces deux méthodes nous a permis d'opérer une analyse à la fois statique (étude du résultat de l'innovation) et dynamique (étude du processus de l'innovation). Notre recherche a également présenté l'utilisation d'un **nouvel outil de recueil d'informations**, un formulaire en ligne. Par bien des aspects, l'administration du questionnaire par Internet vient renforcer les taux de retour du questionnaire papier. Il offre par ailleurs un gain de temps dans la possibilité de traiter directement par informatique les réponses, sans aucune erreur de saisie. Le travail effectué confirme la possibilité de mener des recherches « classiques » en utilisant ce mode d'enquête. De ce fait, nous pensons être rentré dans une démarche de réflexion et de diffusion, au monde académique, de cet outil.

Jusqu'à présent, les quelques études portant sur les innovations dans la filière touristique se sont attachées à traiter les freins et les blocages à l'innovation touristique. Decelle et Tassin (2005) relèvent que l'inaptitude à prendre la bonne mesure du changement provient d'acteurs qui sont trop enfermés dans une logique de « *technology push* » de l'innovation sous-estimant le jeu des mécanismes de marché et notamment leur importance dans la dynamique des innovations. Il ressort de notre étude de terrain, non pas les freins mais les conditions à la fois organisationnelles, stratégiques, managériales et environnementales que devrait retenir une organisation touristique afin de rassembler tous les facteurs de succès pour innover et créer de la valeur.

Toutefois, en dépit des précautions prises pour que cette thèse réponde au mieux à l'évaluation de cet exercice, plusieurs limites sont à signaler. Une première limite **porte sur les variables** prises en compte dans l'étude quantitative. Nous devons remarquer que les effets mesurés ne concernent que certaines dimensions de l'environnement de l'entreprise (relations partenariales et clients) sans intégrer les niveaux de complexité, de dynamisme,

d'incertitude et de turbulence par exemple. Par ailleurs, il peut nous être reproché d'avoir agrégé des outils TIC dont les degrés d'utilité et d'implication sont différents. Ces outils sont saisis par les utilisateurs en fonction des évolutions des besoins ou des choix d'organisation du travail. Certains s'utilisent à un niveau individuel, d'autres à un niveau collectif, la distinction nous semble devoir être prise en compte. Nous avons investigué **un groupe restreint d'entreprises** (hôtels, agences de voyage et offices de tourisme), représentant les entreprises les plus caractéristiques du tourisme. Une nouvelle voie de recherche serait d'étendre l'investigation à un plus large ensemble d'entreprises touristiques, y compris les transports. Bien que de nombreuses précautions aient été employées pour valider et rendre fiables nos résultats statistiques et malgré la justification qui les concerne, **les taux de corrélations entre les variables étudiées peuvent à certains égards paraître faibles**. De ce fait, les résultats perdent un peu de leur importance.

Les perspectives de recherches futures que nous envisageons sont fortement liées aux limites précédemment exposées auxquelles elles devraient tenter de remédier. Nous présenterons en outre trois voies de recherches futures.

Tout d'abord, si notre étude s'est concentrée pour une grande part sur la compréhension des conditions favorables à l'innovation, il n'en demeure pas moins qu'un travail sur des propositions soit envisageable. Le rôle de la prospective est de susciter des réflexions sur les actions à entreprendre pour mieux le contrôler (Godet, 1996). En matière de tourisme, la prospective n'en est qu'à ses premiers essais (Spindler, 2004). Il conviendrait donc d'orienter les recherches futures sur **des préconisations pour encourager les entreprises touristiques à innover** en combinant les apports des recherches sur les freins à l'innovation (Decelle et Tassin, 2005) et ceux sur les conditions favorables à l'innovation.

De plus, nous envisageons de **réaliser une étude sur l'évolution des innovations touristiques** (provenant à la fois des entreprises touristiques mais également des entreprises qui innoveraient dans le tourisme), **à partir des dossiers de candidatures, déposés depuis 2001, au concours Tourism@**. L'événement récompense les meilleures innovations et utilisations technologiques dans le tourisme. Les données qu'il nous est offert de consulter pourraient faire l'objet d'une analyse de contenu documentaire à partir de la grille d'analyse de Jolly (2003). En effet, cet auteur donne des pistes pour la classification d'un portefeuille technologique en fonction de critères de compétitivité et d'attractivité. Cette démarche

viserait à donner un contenu moins flou aux innovations technologiques offertes aux professionnels du tourisme par les « technologistes » et permettrait de mieux comprendre les écarts qui peuvent exister entre les besoins des entreprises touristiques utilisatrices de TIC et les offres des prestataires de TIC.

Ces différentes perspectives nous conduisent à vouloir prolonger notre recherche vers une meilleure compréhension du management stratégique au sein des entreprises touristiques. Nous pensons que notre travail a permis la validation empirique d'une certaine conception du processus d'implantation d'une TIC au sein des entreprises touristiques. Cette conception repose sur la possibilité pour les entreprises touristiques d'innover.

# BIBLIOGRAPHIE

- ABERNATHY W. J. et CLARK K. B.**, 1985, « Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction », *Research Policy*, 14, (3-22).
- AKRICH M., CALLON M. et LATOUR B.**, 1988, «A quoi tient le succès des innovations? 1 : L'art de l'intéressement», *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 11, (4- 17).
- AKRICH M., CALLON M. et LATOUR B.**, 1988, «A quoi tient le succès des innovations? 2 : Le choix des porte-parole», *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 12, (14-29).
- ALBAN D. et DUCATEAU C.F.**, 1995, « Evolution et système d'information de la firme, éléments de réflexion sur la co-évolution des technologies de l'information et des théories et pratiques d'organisation de la firme », *Actes Congrès AFCET*, Toulouse.
- ALSENE E.**, 1990, « Les impacts de la technologie sur l'organisation », *Sociologie du travail*, 3, (321-337).
- ALTER N.**, 1990, *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan.
- AMIT R. et SCHOEMAKER P. J. H.**, 1993, « Strategic Assets and Organizational Rent », *Strategic Management Journal*, 14, (33-46).
- ANGOT J. et MILANO P.**, 2003, « Une classification des besoins en Intelligence économique : Comment lier concepts et données ? », in : THIETARD R.A., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- ANSOFF H.I.**, 1987, « The Emerging Paradigm of Strategic Behavior. », *Strategic Management Journal*, 8, (501-515).
- ANTONELLI C.**, 1988, « A new industrial organization approach », in ANTONELLI C., *New information technology and industrial change. The italian case.*, Dordrecht, Kluwer Academie, (1-12).
- ARCHDALE G.**, 1993, « Computer reservation systems and public tourist offices », *Tourism Management*, Vol. 14, n°1, (3-14).
- ARGYRIS C.**, 1991, « Teaching smart people how to learn », *Harvard Business Review*, Mai-Juin.
- ARGYRIS C. et SCHÖN D.**, 2002, *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratiques*. Bruxelles : De Boeck.
- ATLER C. et HAGE J.**, 1993, *Organizations Working Together*, Newbury Park, CA, Sage.
- AUTISSIER D.**, 1998, « Les trois fonctions du contrôle dans la théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 26-27, (51-61).
- AUZEY F.**, 1994b, « Des voies d'accès multiples à l'innovation », in SESSI, (Ed), *L'innovation technologique*, Paris, Dunod, (43-48).
- AVENI (d') R.** (1995), *Hypercompétition*, Vuibert. 381 p.

**AZKENAZY P., PITZALIS M., WALKOWIAK E. et WASER A.M.**, 2001, « Effets de l'introduction des TIC sur le travail, les professions et les qualifications », *Rapport pour le Commissariat Général du Plan*.

**AZNAR G.**, 1978, *Non aux loisirs, non à la retraite*, Galilée.

**BACHELET C.**, 2004, « Usages des TIC dans les organisations, une notion à revisiter ? », *Actes du IXème colloque AIM INT*, Evry.

**BAIN J.S.**, 1951, « Relation of Profit Rate to Industry Concentration : American Manufacturing 1936-1940 », *Quarterly Journal of Economics*, 65, (293-324).

**BAKOS J. Y. et TREACY M. E.**, 1986, « Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective », *MIS Quarterly*, 10, 2, June, (107-119).

**BANNWARTH C. et MARZLOFF B.**, 2005, « Mobilités touristiques et terminaux nomades », pour la *Direction du Tourisme*, Mars.

**BARCET A.**, 1987, *La montée des services : vers une économie de la servuction*, Thèse de Doctorat d'Etat, Université Louis Lumière, Lyon 2.

**BARCET A et BONAMY J.**, 2001, « TIC et production de services : redéploiement de l'offre dans une économie de réseaux », *Communication à la 11ème conférence internationale du RESER*, Groupe ESC-Grenoble, Octobre.

**BARETJE R. et DEFERT P.**, 1972, *Aspects économiques du tourisme*, Berger-Levrault.

**BARLEY S. R.**, 1986, « Technology as an occasion for structuring: evidence from observation of CT Scanners and the social order of radiology departments », *Administrative Science Quarterly*, 31, (78-108).

**BARLEY S.R.**, 1990, "The alignment of technology and structure through roles and networks." *Administrative Science Quarterly*, 35, (61-103).

**BARNARD C.I.**, 1968, *The Function of the Executive*, Thirtieth Anniversary Edition, Cambridge: Harvard University Press, 1968.

**BARNEY J.B.**, 1991, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17, 1, (99-120).

**BARRAS R.**, 1986, « Towards a Theory of Innovation in Services », in *Research Policy*, 15, (161-173).

**BARREIRO E.**, 2005, « Coordination des activités innovantes et transformation de l'industrie automobile : le cas du common rail » *Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation*, 22, (205-234).

**BATESON G.**, 1977, *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil, Paris.

**BAUMARD P.**, 1997, « Constructivisme et processus de la recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur », *Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion*, IAE de Lille, Octobre.

**BAUMARD P., IBERT S.E., DONADA C., XUEREB J.M.**, 2003, « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in THIETARD R. A., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

- BAUMOL W.**, 1959, *Business Behavior, Value and Growth*.
- BEAL, R.**, 2000, «Competing effectively : environmental scanning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms», *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, 1, (27-47).
- BEATTY S.E. et SMITH S.M.**, 1987, « External Search Effort: An Investigation Across several Product Categories », *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, 1, (83-95).
- BECKER S.E. et WISHLER T.L.**, 1967, « The innovative organisation: a selective view of theory and research », *The Journal of Business*, Vol. 40, 4.
- BEDARD F.**, 2000, *Stratégies d'adaptation aux nouvelles technologies dans les services - essai de modélisation du comportement des agences de voyages*, Paris, Université de Paris I Panthéon Sorbonne.
- BELLON B.**, 1994, *Innover ou disparaître*, Economica.
- BEN AISSA H.**, 2001, « Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? », *XI<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Québec, Juin, 27 p.
- BENGHOZI P.J.**, 2001, « Relations inter-entreprises et nouveaux modèles d'affaires », *Economie de l'Internet*, Vol. 52, HS, Octobre, (165-190).
- BENGHOZI P.J. et COHENDET P.**, 1999, « L'organisation de la production et de la décision face aux TIC », in BROUSSEAU E. et RALLET A., *Technologies de l'information, organisation et performances économiques*, Commissariat Général du plan, Paris, (161-232).
- BENTABET E., MICHUN S. et TROUVÉ P.**, 1999, « Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises », Étude 72, *CÉREQ*, (99-117).
- BERGER P.L. et LUCKMAN T.**, 1966, *The social construction of reality*, New York, Anchor Books.
- BERIOT D.**, 1992, *Du microscope au macroscopie, l'approche systémique du changement dans l'entreprise*, ESF Editeur, Paris, 233p.
- BESSON P.**, 1999, « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », *Systèmes d'Information et Management*, Vol.4, 4, (21-51).
- BLAU P.M.**, 1970, « A formal theory of differentiation in organizations », *American Sociological Review*, 35, (201-218).
- BLAUG M.**, 1963, « The Myth of the Old Poor Law and the Making of the New », in *Journal of Economic History*, 23, 2, Juin, (151-184).
- BLUMER H.**, 1969, *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 208 p.
- BOLDRINI J. C.**, 2005, « L'accompagnement méthodologique des projets d'innovation en PMI. Le cas de TRIZ », *XIV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers.
- BONAMI M.**, 1993, *Management des systèmes complexes*, Bruxelles, De Boeck Université.

- BONAMI M., DE HENNIN B., BOQUE J. M. et LEGRAND J. J.**, 1993, *Management des systèmes complexes. Pensée systémique et intervention dans les organisations*. De Boeck Université, 266p.
- BONNARD V.**, 2002, « Les jeux de transfert de régulation : l'éthique des affaires et la déréglementation », *Institut de l'Entreprise*.
- BONNET Y.**, 1995, « La filière Tourisme : méso-système productif », *Revue d'Analyse Spatiale Quantitative et Appliquée*, 37.
- BOOTO EKIONEA, J.P.**, 2004, « Les technologies de l'information, la gestion des connaissances et l'avantage concurrentiel soutenu : une analyse par la théorie des ressources », *Actes du colloque Le management « Click and Mortar »*, Université de Nice Sophia-Antipolis, GREDEG.
- BOSO I.**, 2003, « Les enjeux du m-tourisme », *Mémoire de recherche professionnelle*, Université de Paris 1, 74 p.
- BOSTROM R. P. et HEINEN J. S.**, "MIS Problems and Failures: A Socio-Technical Perspective, Part I: The Causes", *Management Information Systems Quarterly*, 1,2, September 1977.
- BOUGRAIN F.**, 2002, « Innovations de services et bâtiment : éléments méthodologiques pour futures enquêtes », *Les Cahiers du Centre Scientifique et Technique du Bâtiment*, 3402.
- BOURGEOIS L.J.**, 1980, « Strategy and environment: a conceptual integration », *Academy of Management Review*, Vol. 5, 1, (25-39).
- BOURGEOIS L.J.**, 1984, « Strategic management and determinism », *Academy of Management Review*, Vol. 9, 4, (586-596).
- BOYER M.**, 1999a, *Histoire du tourisme de masse*, Presses Universitaires de France, 3480, Collection Que sais-je ?
- BOYER M.**, 1999b, *Le tourisme de l'an 2000*, Presses Universitaires de Lyon.
- BOYER M.**, 2000, « *Histoire de l'invention du tourisme dans le Sud-Est* », Edition de l'Aube.
- BRECHET J. P.**, 1990, « Pour une analyse stratégique adaptée à la PMI », *Revue Française de Gestion*, Juin, Juillet, Août, (19-24).
- BRESNAHAN T, BRYNJOLFSSON E. et HITT L.**, 2000, *IT, Workplace Organization and the Demand for Skilled Labor : a Firm-level Analysis*, Mimeo, MIT, Stanford and Wharton.
- BROUSSEAU E.**, 2001, « Faut-il régulariser les réseaux numériques? », in VODOZ L., *NTIC et territoires. Enjeux territoriaux des nouvelles technologies de l'information et de la communication*, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, Suisse, (285-304).
- BROUSSEAU E. et RALLET A.**, 1997, « Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels », in GUILHON B., HUARD P., ORILLARD M., ZIMMERMANN J. B. (Dir.), *Economie de la connaissance et Organisation : Entreprises, territoires, réseaux*, Paris, L'Harmattan, (286-309).
- BROUSSEAU E. et RALLET A.**, 1999, *Technologies de l'information et de la communication, organisation et performances économiques*, Editions du Commissariat Général du Plan, Paris.
- BRYNJOLFSSON E. et MENDELSON H.**, 1993, « Information systems and the organization of modern enterprise », *Journal of Organizational Computing*, Vol. 3, 3, (245-255).



**BUHALIS D.**, 1996, « Enhancing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Tourism Enterprises », *Electronic Markets*, Vol. 6, 1, ( 1-6).

**BUHALIS D.**, 2001, "A new era in Information technology for tourism", *Turistica: Trimestrale di Economica-Management-Marketing*, Vol.10, 3, (83-96).

**BUHALIS D.**, 2003, *eTourism : Information technologies for strategic tourism management*, Essex : Pearson Education.

**BUHALIS D. et LAWS E.**, 2001, *Tourism Distribution Channels: Practices, Issues and Transformations*, International Thomson Business Press, 13 Décembre, 400p.

**BURKART A.J. et MEDLIK S.**, 1974, *Tourism, Past, Present and Future*, Heinemann, 354p.

**BURNS T. et STALKER G. M.**, 1966, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London.

**BUTERA F.**, 1991, *La Métamorphose de l'organisation : du château au réseau*, Paris, Les Editions d'Organisation.

**CABY L., GREENAN N., GUEISSAZ A. et RALLET A.**, 1999, « Informatisation, organisation et performances : quelques propositions pour une modélisation », in FORAY D. et MAIRESSE J., *Innovations et performances*, Editions des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, (131-169).

**CACCOMO J.L. et SOLONANDRASANA B.**, 2001, *Tourisme et innovation - Enjeux et stratégies*, L'Harmattan, Collection Tourisimes et Sociétés, 150 p.

**CALLON M.**, 1991, «La recherche en quête de nouveaux modes d'organisation», in WITKOWSKI N. (ed.), *L'état des sciences et des techniques*, Paris, La Découverte, (438-441).

**CALLON M.**, 1993, *Recherche et Innovation, le temps des réseaux*, La Documentation Française, Paris.

**CALLON M. et LATOUR B. (voir AKRICH)**

**CARRIER C. et GARRAND D.**, 1996, « Le concept d'innovation, débats et ambiguïtés », 5<sup>ème</sup> *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lille, 13-15 Mai, AIMS, 22p.

**CARSON L.J. et LICKORISH L.J.**, 1997, *An Introduction To Tourism*, Butterworth-Heinemann, 256 p.

**CARTER et BEDARD F.**, 2001, *L'agent de voyages à l'ère du commerce électronique : une profession à réinventer*. Préface de Francesco Frangialli, secrétaire général de l'Organisation Mondiale du Tourisme, Québec: Presses de l'Université du Québec.

**CAVE M. et MASON R.**, 2001, « The Economics of the Internet: Infrastructure and Regulation », *Oxford Review of Economic Policy*, 17, (188-201).

**CAZES G.**, 1989, *Le tourisme international, mirage ou stratégie d'avenir ?*, Hatier.

**CHAFFEY D.**, 2002, *E-business and e-commerce management*, Edinburgh Gate, Pearson, Education Ltd.

**CHAMPEAUX J. et BRET C.**, 2000, *La Cyberentreprise*, Dunod, 268p.

**CHANARON J. J. et JULLIEN B.**, 1999, « Production and Distribution: Towards New Coherences and New Competences », l'Harmattan, Paris, (207-228).

**CHANDLER A. D., Jr**, 1962, « *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise* », Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

**CHARREIRE S. et DURIEUX F.**, 2003, « Explorer et tester : deux voies pour la recherche », chapitre 3, in : THIETARD R.A., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, (57-81).

**CHASE R.B.**, 1978, « Where does the customer fit in service operation ? », *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre, (137-142).

**CHILD J.**, 1984, « New technology and developments in management organization », *Omega*, 12, (211 – 223).

**CHOI B. et LEE H.**, 2003, « Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance : An Integration View and Empirical Examination », *Journal of Management Information Systems*, Summer, Vol.20, 1, (179-228).

**CHOMIENNE H.**, 1999, « L'informatisation d'activités : un processus de recomposition des zones de contrôle et d'autonomie », *Actes du 10ème congrès de l'AGRH*, Lyon, Septembre.

**CHURCHILL G.A.**, 1979, « A paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs », *Journal of Marketing Research*, (64-73).

**CIBORRA C. U.**, 1996, *Groupware and teamwork : invisible aid or technical hindrance?*, Wiley.

**CLARY D.**, 1993, *Le Tourisme dans l'espace français*, Masson, 358p, Collection Géographie

**COHEN W. M. et LEVINTHAL D. A.**, 1990, « Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, (128-152).

**COLLERETTE P., SCHNEIDER R. et LEGRIS P.**, 2001, « La gestion du changement organisationnel. Première partie: Changer dans la turbulence », *Centre de recherche et d'intervention en gestion Université du Québec en Outaouai*.

**COLLINS G. , MALIK T.**, 1999, *Hospitality Information Technology: Learning How to Use It* (4th ed.). Dubuque, IA: Kendall/Hunt Publishing Company.

**CONTI G. et PERELLI C.**, 2004, « Seaside Tourism Monoculture versus Sustainability », *Planum, the European Journal of Planning*, 11, (1-16).

**CONTI G. et PERELLI C.**, 2005, « Traditional Mass Tourism Destinations: the decline of Fordist tourism facing the rise of vocational diversification. Governance and sustainability in new tourism trends », *Planum, the European Journal of Planning*, 11, (1-22).

**COOPER R.** 1988, « The rise of Activity-Based Costing. Part two : when do I need an Activity-Based Cost system ? », *Journal of Cost Management*, automne, (41-48).

**COOPER G.**, 1998, *Research into Cognitive Load Theory and Instructional Design at UNSW*. Sydney : UNSW, Document Internet.

**CORBIN A.**, 1995, *Le village des cannibales*, Flammarion, 204p.

- CORIAT B.**, 1991, *Penser à l'envers - Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Christian. Bourgois, Paris.
- CORYATE T.**, *Voyage à Paris en 1608*, (Traduction française, 1880).
- CÔTÉ M.** (1984), « L'intervention gouvernementale dans le secteur touristique : le mythe des retombées économiques » *Téoros*, 3, 2, (2-6).
- COULON A.**, 1999, « Penser, classer, catégoriser. L'efficacité de l'enseignement de la méthodologie élémentaire dans les premiers cycles universitaires », *Laboratoire de Recherches Ethnométhodologiques*, Université Paris 8, février.
- CRAGG P. et KING M.**, 1993, « Spreadsheet Modelling Abuse: An Opportunity for OR? », *Journal of the Operational Research Society*, 44, 8, (743-752).
- CROSS R.G.**, 1998, *La tarification flexible: stratégie de croissance*, Paris, Les Editions d'Organisation, 213 p.
- CROZIER M.**, 1979, *On ne change pas la société par décret*, Paris, Grasset, 298p.
- CURCHOD C.**, 2003, « La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale », Paris, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 6, 2, (155-178).
- CURIEN N. et MUET P.A.**, 2004, *La société de l'information*, La Documentation Française, Rapport du CAE : Conseil d'Analyse économique, 310p.
- CURTIS G. et COBHAM D.**, 2001, *Business Information Systems: Analysis, Design, and Practice*, Financial Times Management, 635 p.
- CUVELIER P.**, 2000, « La fin du tourisme fordiste », *Revue Espaces*, 177, Décembre, (32-37).
- CYERT R. M. et MARCH J. G.**, 1970, *Processus de Décision Dans l'Entreprise*, Paris, Dunod.
- DAFT R.L.**, 1978, « A Dual-Core Model of Organizational Innovation », *Academy of Management Journal*, Vol. 21, 2, (193-210)
- DAFT R.L.**, 1982, « Bureaucratic versus Non bureaucratic Structure and the Process of Innovation and Change », in BACHARACH S. B. (Ed), *Research in the Sociology of Organizations*, Greenwich, JAI Press Inc, Vol. 1, (129-166).
- DAFT R. L., LENGEL R. H.**, 1984, "Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design", in CUMMINGS L.L. et STAW B.M., Eds, *Research in organizational behavior* 6, Homewood, IL, JAI Press, (191-233).
- DAFT R. L. et LENGEL R.H.**, 1986, « Organizational information requirements, media richness and structural design », *Management Science*, 35, (554 -571).
- DAFT R. L. et MACINTOSH N. B.**, 1978, « A New Approach to the Design and Use of Management Information », *California Management Review*, 21, (82-92).
- DAFT R. L. et MACINTOSH N.B.**, 1981, « A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units », *Administrative Science Quarterly*, 26, (207-224).

- DAMANPOUR F. et GOPALAKRISHNAN S.**, 1997, « Theories of organizational structure and innovation adoption : the role of environmental change », *Journal of Engineering and technology management*, 15.
- DANN G.M.S.**, 1977, « Anomie, ego-enhancement and tourism », *Annals of Tourism Research*, 4, (184-194).
- DANNEELS E.**, 2002, « The dynamics of product innovation and firm competences », *Strategic Management Journal*, Vol. 23, (1095-1121).
- DAUDEL S. et VIALLE G.**, 1989, *Le Yield Management : la face encore cachée du marketing des services*, Paris, InterEditions, 149 p.
- DAVENPORT T.D. et PRUSAK L.**, 1997, *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Cambridge, Harvard Business School.
- DAVIDOV W.H. et MALONE M.S.**, 1992, *The virtual Conception*, Harper Business, New York.
- DAVIDSON R.**, 1993, *Tourism*, Ed. Pitman, Février, 224 p.
- DAVIDSON R.**, 1994, *Business Travel*, Financial Times Management, Mars, 224p.
- DAVIS F.D.**, 1989, « Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology », *MIS Quarterly*, Vol. 13, 3, (319-340).
- DAVIS F. D., BAGOZZI R. P. et WARSHAW P. R.**, 1989, « User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models », *Management Science*, 35, 8, (982-1003).
- DAVIS G. B., OLSON M.H, AJENSTAT J. et PEAUCELLE J.L.**, 1986, *Systèmes d'information pour le management : les bases*, Economica, 1/2, 332p.
- DAVIS G. B., OLSON M.H, AJENSTAT J. et PEAUCELLE J.L.**, 1986, *Systèmes d'information pour le management : les approfondissements*, Economica, 2/2, 356p.
- DE BANDT J.**, 1999, « The Concept of Labour and CompetenceRequirements in a Service Economy», *The Services Industry Journal*, Vol.19, n°1.
- DEBONNEUIL M. et FONTAGNE L.**, 2003, *Compétitivité*, La Documentation Française, 256p.
- DECELLE F. X.**, 2001, « Innovation dans le tourisme. De vastes champs à cultiver », *Revue Espaces*, 185, (30-32).
- DECELLE F.X et TASSIN J.F.**, 2005, *Tourisme et innovation : bilan et perspectives*, La Documentation Française, Collection Conseil national du tourisme, Décembre, 168p.
- DECELLE F.X. et VICERIAT P.**, 2001, « Innovation technologique. Un enjeu stratégique mal appréhendé par les acteurs du tourisme », *revue Espaces*, Septembre, 185, 6p.
- DELAUNAY J.C. et GADREY J.**, 1987, *Les Enjeux de la société de service*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 333 p.
- DELTOUR F.**, 2000, « L'innovation dans l'organisation : dépasser les ambiguïtés du concept », *Les cahiers de la Recherche*, Clarée.
- DEMERS C.**, 1993, « La diffusion d'un changement radical : un processus de redéfinition et de restructuration de l'organisation », *Communication et Organisation*, 3, (51-93).

- DENZIN N.K.**, 1978, *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*, New York, McGraw-Hill, 352p.
- DENZIN N.K. et LINCOLN Y.S.**, 1994, *Handbook of qualitative research in Education*, Thousand Oaks, CA : Sage Publications
- DE ROUGEMONT D.**, 1957, *L'Aventure occidentale de l'Homme*, Paris, Albin Michel, 278p.
- DE SANCTIS G. et POOLE M. S.**, 1990, « Understanding the use of group decision support systems : the theory of adaptative structuration », in STEINFELD C. et FULK J., *Theoretical perspectives on organization and new information technologies*, Sage.
- DE SANCTIS G. et POOLE M. S.**, 1992, « Micro-Level Structuration in Computer Supported Group Decision Making », *Human Communication Research*, 19, 1er Septembre, (5-49).
- DE SANCTIS G. et POOLE M. S.**, 1994, « Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory », *Organization Science*, Vol.5, 4, (121-147).
- DESREUMAUX A.**, 1996, « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Janvier, Février, n°107, (86-108).
- DESREUMAUX A.**, 1999, « Internationalisation », in *Encyclopédie de la gestion et du management*, sous la direction de R LE DUFF R., (522-524).
- DESSIMOZ J. D.**, 1997, « Estimation quantitative et évaluation économique des informations et des connaissances », in MAYERE A., *La société informationnelle*, l'Harmattan, Communication et civilisation, (215-232).
- DE VAUJANY F. X.**, 2001, *Gérer l'Innovation Sociale à l'Usage des Technologies de l'Information : Une Contribution Structurationniste*, Jean Moulin University, Lyon 3, France, 438p.
- DEWAILLY J.M. et FLAMENT E.**, 2000, *Le tourisme*, Paris, Sedes, Collection Campus Géographie.
- DEWAR R. et DUTTON J. E.**, 1986, « The Adoption of Radical and Incremental Innovations : an Empirical Analysis », *Management Science*, Vol. 32, 11, (1422-1433).
- DIVRY C., DUBUISSON S. et TORRE A.**, 1998, « Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation », *Revue Française de Gestion*, 118, Mars-Avril-Mai, (115-127).
- DJELLAL F., GALLOUJ F., GALLOUJ K.**, 2004, « La dynamique de l'innovation et du changement dans les services de soins aux personnes âgées », *Revue française des affaires sociales*, n° 3, (139-169).
- DOREAU F.**, 2001, « NTIC et processus de décision dans les réseaux de PME-PMI », *ANACT*, 44 p.
- DOSI G.**, 1984, « Technical paradigms and technical trajectories », *Research Policy*, Vol. 11, (147-162).
- DOSI G.**, 1988, « Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation », *Journal of Economic Literature* 26, (1120-1171).
- DRUCKER P.**, 1985, *Les entrepreneurs*, Paris, L'expansion Hachette, Collection Pluriel,

**DRUCKER P.**, 1999, « Le savoir, nouveau défi pour l'entreprise », *L'Expansion, Management Review*, Mars, (52-59).

**DUBAR C.**, 1991, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles.*, Paris, Armand Colin, Collection U, 276 p.

**DUCHAMP R.**, 1999, *Méthodes de conception de produits nouveaux*, Paris : Hermès, 191 p.

**DUESENBERY J.**, 1949, *Income, Saving and the Theory of Consumer Behaviour*, Cambridge, Harvard University Press

**DUHAMEL Ph. et SACAREAU I.**, 1998, *Le Tourisme dans le Monde*, Armand Colin, Prépas Géographie.

**DUMAZEDIER J.**, 1962, *Vers une civilisation du loisir ?* Paris, Seuil.

**DUMOULIN R., MESCHI P-X, UHLIG T.**, 2000a, «Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises - Etude empirique de 55 réseaux d'alliances», *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol 3/2, Juin.

**DURAND H. et JOUVET F.**, 2003, « Le temps du Tourisme triomphant » in SPINDLER J (Coord.) et DURAND H., *Le Tourisme au XXI<sup>ème</sup> siècle*, Paris, l'Harmattan, Collection Tourisimes et Sociétés, 463p.

**DURAND T.**, 1999, « Management de la technologie et de l'innovation » in *Encyclopédie de la gestion et du management* dirigé par LE DUFF R., Dalloz.

**DUSSAUGE C. et RAMANANTSOA B.**, 1987, *Technologie et stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill.

**EADINGTON W.R. et REDMAN M.**, 1991, « Economics and tourism », *Annals of tourism research*, Vol. 18, 1, (41-56)

**EASON K, ROBEY D. et BJORN-ANDERSEN N.**, 1986, *Managing Computer Impact: An International Study of Management and Organizations*, Ablex Publishing;

**EIGLIER P. et LANGEARD E.**, 1987, *Servuction: Le Marketing des Services*, McGraw-Hill.

**EISENHART K. M.**, 1989, "Building theories from case study research", in *Academy of Management Review*, 14, (532-550).

**EMERY F. E. et TRIST E.L.**, 1965, «The casual texture of organisational environnements», *Human Relations*, 18, (21-32).

**ERALY D.**, 1995, « Le développement humain et le développement technologique : une vision socio-psychologique », in JACOB R. et DUCHARME J., *Changement technologique et gestion des ressources humaines. Fondements et pratiques*, Montréal, Gaétan Morin éditeur, (37-58).

**EVRAUD Y. PRAS et ROUX.**, 2003, *Market : Etudes et recherches en marketing*, Dunod, Collection Profil, 700 p.

**FALLOU J. L.**, 1999, « Les meilleures pratiques d'innovation dans les services », in *ANRT*, (25-29).

**FLICHY P.**, 1995, *L'innovation technique, récents développements en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation*, Paris, La Découverte, 255 p., Sciences et société.

- FLIPO J.P.**, 2001, *L'innovation dans les activités de services*, Paris, Editions d'Organisation
- FLIPO J.P. et DUMOULIN C.**, 1991, *Entreprises de services : 7 facteurs clés de réussite*, Editions d'Organisation, 215 p.
- FORAY D.**, 2000, "Inertie institutionnelle et performance technologique dans la dynamique des systèmes d'innovation", in TALLARD, THERET et URI (eds.), *Innovations institutionnelles et territoires*, Paris, L'Harmattan.
- FORAY D. et LUNDVALL B. A.**, 1996, *Employment and growth in the knowledge-based economy*, Paris, OCDE.
- FORGUES B. et VANDANGEON-DERUMEZ I.**, 1999, « Analyses longitudinales », in THIETARD R. A. (ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, (422-448).
- FOSTER L.W., et FLYNN D. M.**, 1984, « Management Information technology. Its effects on organizational form and function », *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 8.
- FRECHTLING D.C.**, 2000, « The Tourism Satellite account: foundations, progress and issues », *Tourism Management*, 20, (163-170).
- FREEMAN C. et C. PEREZ** (1988), « Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour », in DOSI G., FREEMAN C., NELSON R., SILVERBERG. et SOETE L. (éd.), *Technical Change and Economic Theory*, London, Pinter, (38-66).
- FRY J. P.**, 1982, « Conversion Technology, an Assessment », *SIGMOD Record*, 12, 2, (39-61).
- FUHRER U. et KAISER F.G.**, 1997, *L'habiter multi-local, aspects psychologiques de la mobilité des loisirs*, Paris, C.N.R.S., 159 p.
- FULCK Z., HOLTZ-EAKIN D. Et ROSEN H.**, 1997, "Where does the money come from? The financing of small entrepreneurial enterprises", *Working paper, New York University*.
- GADILLE M. et D'IRIBARNE A.**, 2000, « Le rôle des réseaux dans l'adoption et l'approbation de l'Internet et de TIC connexes. », revue *Réseaux*.
- GADREY J.**, 1991, *Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion*, Politiques et Management Public, Vol.9, n°1.
- GADREY J.**, 1996, *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer, 359p.
- GADREY J., GALLOUJ C., GALLOUJ F., MARTINELLI F. et MOULAERT F.**, 1993, « Manager le conseil. Stratégies des relations des consultants et de leurs clients », dans la *Revue Française de Sociologie*, 34, 3.
- GALBRAITH J. K.**, 1971, *Le nouvel état industriel, essai sur le système économique américain*, NRF, Gallimard, Bibliothèque des sciences humaines, 416 p.
- GALBRAITH J. K.**, 1977, *Organization Design*, Reading (MA), Addison Wesley.
- GALBRAITH J. K.**, 1979, *Le nouvel État industriel*, Gallimard, Paris.
- GALBRAITH J. K.**, 2002, "A Perfect Crime :Inequality in the Age of Globalization", *Daedalus*, Winter, (11-25).

**GALLOUJ F.**, 1998, « Innovating in reverse: services and the reverse product cycle », *European Journal of Innovation Management*, Vol.1, 3, (123-138).

**GALLOUJ F. et WEINSTEIN O.**, 1997, « Innovation in Services », *Research Policy*, Vol.26, 4-5, (537-556).

**GARDES ERIZE N.**, 2005, « Fusions et acquisitions bancaires européennes : la performance des opérations transfrontières », *Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers.

**GAUTHIER C.**, 1993, *Tranches de savoir. L'insoutenable légèreté de la pédagogie*, Montréal : Éditions Logiques, 179 p.

**GAUTHRONNET S., HERAUD D. et SOUNACK C.**, 2002, « E-tourisme : stratégies des acteurs et environnement juridique et réglementaire », *Rapport final d'une étude pour la Direction du Tourisme*.

**GEE C.Y., MAKENS J.C. et CHOY D.**, 1997, *The Travel Industry*, Hardcover, 3<sup>ème</sup> édition, 494p.

**GELINER O.**, 1968, *The Enterprise Ethic*, London, Institute of Economic Affairs.

**GIANNELLONI J.L. et VERNETTE E.**, 2001, *Etudes de marché*, Paris, Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition.

**GIDDENS A.**, 1979, *Central Problems in Social Theory*, London, Mac Millan.

**GIDDENS A.**, 1987, *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France. (Édition originale : 1984)

**GILBERT P.**, 2001, « TIC et changement organisationnel », *Cahier du GREGOR* - Université Paris I - Panthéon-Sorbonne, 2, 14 p.

**GIORDANO Y.**, 2003, *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, .Editions EMS, Colombelles.

**GIRIN J.**, 1989, « L'opportunisme méthodologique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question*, AFCET, Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris.

**GIROD-SEVILLE M., PERRET V.**, 1999, « Fondements épistémologiques de la recherche », In THIETART R. A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, (13-33).

**GIROUX N.**, 2003, « L'étude de cas », in GIORDANO Y. (Coord.), *Conduire un projet de recherche*, Colombelles, EMS, Chapitre 2, (42-84).

**GLASERSFELD VON E.**, 1988, « Introduction à un constructivisme radical », in WATZLAWICK P. (ed) *L'invention de la réalité : contribution au constructivisme*, Paris, Seuil, (19-43).

**GLAZER R.**, 1991, « Marketing in an Information-Intensive Environment : Strategic Implications of Knowledge as an Asset », *Journal of Marketing*, Vol. 55, 4, (1-19).

**GLAZER R.**, 1993, « Measuring the value of information: The information-intensive organization », *IBM Systems Journal*, 32, (99-110).

**GOLLAC M., ENTORF H. et KRAMARZ F.**, 1999, « New Technologies, Wages, and Worker Selection », *Journal of Labor Economics*, Vol.17, n°3, (464-491).



**GOLLAC M., GREENAN N. et HAMON-CHOLET S.**, 2000, « L'informatisation de l'ancienne économie : de nouvelles machines, de nouvelles organisations et de nouveaux travailleurs », *Economie et Statistique*, n° 339-340, (171-201).

**GOPALAKRISHNAN S. et DAMANPOUR F.**, 1997, « A review of innovation research in economics sociology and technology management », *Omega, International Journal Management Science*, Vol.25, 1, (15-28).

**GOUIRAND P.**, 1988, *Utilisez les réseaux commerciaux pour mieux remplir votre hôtel*, Editions BPI, 130p. , Collection Guides pratiques CHR

**GOUIRAND P. et DURAND H.**, 1994, *Economie et politique du tourisme*, Editions LGDJ, Collection Economie, 172 p.

**GRANT R.M.**, 1991, « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, Vol. 33, 3, (114-135).

**GREENAN N.**, 2001, « Changements organisationnels et performances économiques : théories, mesures et tests », *Thèse de doctorat de l'EHESS*, sous la direction de BOYER R.

**GREENBERG P. A.**, 2002, , “And the winner is-Online Travel”, *E-commerce Times*, 22 Janvier.

**GRENIER C. et JOSSERAND E.**, 2003, "Recherche sur le processus et recherche sur le contenu", in THIETART R.A. (Ed.), *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris.

**GUEGUEN G.**, 2001a, « Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme. », *10ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Québec, Canada.

**GUEGUEN G.**, 2001b, *Environnement et Management Stratégique des PME : le cas du secteur Internet*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier, 587p.

**GUELLEC D.**, 1999, *Economie de l'innovation*, La Découverte, Repères.

**GUILLOUX V.**, 1995, « L'EDI au service de la filière Textile/habillement: vers une logistique et un marketing plus performants », *Actes des premières rencontres internationales de la recherche en logistique*, Marseille, 25 et 26 Janvier, (307-321).

**GUILLOUX V.**, 2000, *Système d'information stratégique et apprentissage interorganisationnel*, Paris, L'Harmattan.

**GUNN C.A.**, 1997, *Vacationscape : developing tourist areas*, Washington, Taylor et Francis, 3<sup>ème</sup> édition.

**HAGE J. et AIKEN M.**, 1970, *Social Change in Complex Organizations*, New York, Random House.

**HAGSTRÖM P. et HEDLUND G.**, 1999, « A three dimensional model. Of changing internal structure in the firm », in CHANDLER J. et HAGSTRÖM P., *The dynamic firm*, Oxford University Press, chapitre 8, (156-191).

**HALLOUL R.**, 2002, « Le réseau stratégique et la concurrence illustrés par le cas M/N (Microsoft versus Netscape) », *Network et innovation*, 55, Juin.

**HAMDOUCH A. et SAMUELIDES E.**, 2000, « Nature et dynamique de l'innovation dans les services », *Economies et Sociétés*, série Economie et Gestion des Services, EGS 3.

**HAMDOUCH A. et SAMUELIDES E.**, 2002, « Innovation, concurrence et stratégies d'attraction de la demande dans les secteurs de services liés aux NTIC » in F. DJELLAL F. et GALLOUJ F., *Technologies et innovation dans la nouvelle économie des services*, l'Harmattan, Economie et Innovation.

**HAMEL G. et PRAHALAD C.K.**, 1989, « L'Intention stratégique », *Harvard Business Review*, 67, 9, May-June, (63-76).

**HATCHUEL A.**, 1993, « Modèles de services et activités industrielles : la place de la prescription », in *relations de services, marchés de services*, DE BANDT J. ET GADREY J., CNRS Editions, (63-84).

**HATCHUEL A.**, 1994, « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue française de Gestion*, Juillet Août.

**HELFER J.P., KALIKA M. et ORSONI J.**, 1996, *Management stratégique et organisation*, Vuibert, Collection Gestion.

**HENDERSON R.M. and CLARK K.B.**, 1990, « Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, (9-30).

**HIIT M.A., HARRISON J. S., HOSKISSON R. E. et IRELAND R. D.**, 1991, « Effects of Acquisitions on R&D Inputs and Outputs », *Academy of Management Journal*, 34, 3, (693-706).

**HILL P.**, 1977, « On goods and services », *The Review of Income and Wealth*, Vol.4, 23, (315-338).

**HINDS P. et KIESLER S.**, 1995, « Communication across boundaries Work, structure, and use of communication technologies in a large organization. », *Organization Science*, Vol. 6, 4, (373-393).

**HIRSCHHEIM R., KLEIN H.K. et LYYTINEN K.**, 1995, *Information systems development and data modeling: conceptual and philosophical foundations*, New York, Cambridge University Press.

**HJALAGER A.M.**, 2002, « Repairing innovation defectiveness in tourism », *Tourism Management*, 23, (465-474).

**HLADY-RISPAL M.**, 2000, « L'étude de cas : une stratégie de recherche en gestion », *Revue Française de Gestion*, Vol. 127, Janvier-Février, (61-70).

**HLADY-RISPAL M.**, 2002, *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck, 250p., Collection : Perspectives marketing.

**HOLSAPPLE C. W. et JOSHI K. D.**, 2001, « Organizational knowledge resources » , *Decision Support Systems*, May, Vol.31, 1, (39-54).

**HREBINIAK L.G. et JOYCE W.F.**, 1985, « Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, 3, (336-350).

**HUAULT I.**, 1997, « Micro-informatique et organisation du travail : paradoxe et complexité d'une relation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 20, (19-40).

**HUBER G. P.**, 1984, « The Nature and the Design of Post-Industrial Organizations », *Management Science*, 30, (928-951).

- HUBERMANS M. et MILES M.B.**, 1991, *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.
- HUNZIKER W. et KRAPP**, 1942, *Verkehr und Tourismus in der Kriegswirtschaft*, Referate, St Gallen, 18 Mai.
- HURON D. et SPINDLER J.**, 2003, « L'organisation territoriale du tourisme », in SPINDLER J. (dir.), *Le tourisme au XXIème siècle*, Paris, L'Harmattan, (397-421).
- HURON D.**, 1999, *Le maire entrepreneur politique. Analyse dans les communes de plus de 20000 habitants*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Nice
- HUSSENOT A.**, 2006, « Démarche empirique d'identification des trajectoires d'appropriation des solutions TIC », *Actes AIMS Annecy*.
- HUYBERS T. et BENNET J.W.**, 2003, « Inter-firm Competition at Nature-Based Tourism Destinations », *The Journal of Socio Economics*, (571-587)
- IACOVOU C.L., BENSABAT I. et DEXTER A.S.**, 1995, « Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology », *MIS Quarterly*, 19, 4.
- IBRAHIM A.B. et GOODWIN J.R.**, 1986, « Perceived causes of success in small business », *American Journal of Small Business*, 10, (41-50).
- INKPEN G.**, 1998, *Information Technology for Travel and Tourism*, Essex, UK, Addison Wesley Longman.
- IOANNIDES D. et DEBBAGE K.**, 1998, « Neo-fordism and flexible specialization in travel industry: dissecting the polyglot », in *The economic geography of the tourism industry: a supply side analysis*, London, Routledge, (99-122).
- ITAMI H.**, 1987, *Mobilizing invisible assets*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- JALLAT F.**, 2006, « L'art du management de l'information », *Les Echos*, 18 Septembre.
- JARVENPAA S. L. et IVES B.**, 1991, « Executive Involvement and Participation in the Management of Information Technology », *MIS Quarterly*, vol.15, 2, (205-227).
- JARVENPAA S.L. et TRACTINSKY N.** (1999), « Consumer trust in an Internet store: a cross-cultural validation », *Journal of CMC*, 5, 2.
- JICK T. D.**, 1979, « Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action », *Administrative Science Quarterly*, 24, (602-611).
- JOFFRE P. et KOENIG G.**, 1992, *Gestion stratégique, L'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*, Paris, Litec.
- JOHNSON G., SCHOLES H., WHITTINGTON R. et FRERY F.**, 2005, *Stratégie (7ème édition)*, Pearson Education.
- JOHNSON J.L. and KUHN R.**, (1987), « The small business owner/manager's search for external information », *Journal of Small Business Management*, (53-60).
- JONSHER C.J.**, 1991, « An Economic Study of the Information Revolution », in SCOTT MORTON M. S. (ed), *The Corporation of the 1990's: Information Technology and Organizational Transformation*, Oxford University Press, (5-42).

- JULIEN P.A.**, 1990, « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue Internationale des PME*, Vol.3, 3-4, (411-425).
- JULIEN P. A.**, 1996, « Information control: a key factor in small business development », *41th International Congress on Small Business (ICSB)*, 17-19 juin, Stockholm.
- JULIEN P.A.** 1998, *Les PME, bilan et perspectives*, Economica, Paris, 2ème édition, 351p.
- JULIEN P.A et MARCHESNAY M.**, 1988, *La Petite Entreprise*, Vuibert.
- JUNKER BUFORD H.**, 1960, « Field Work: An Introduction to the Social Sciences ».
- KALIKA M.**, 1988, *Structure d'entreprises, réalités, déterminants, performances*, Paris, Economica.
- KALIKA M.**, 1995, *Structures d'entreprises*, Economica, 436 p.
- KALIKA M.**, 2000, « Franchise et culture managériale », *Crepa-Université de Paris IX-Dauphine, Fédération Française de Franchise*.
- KAMIN J.Y., BIJAOU I. et HORESH R.**, 1982, « Some Determinants of Cost Distributions in the Process of Technological Innovation », *Research Policy*, 11, 2, (83-94).
- KASAVANA M. et CAHILL J.J.**, 1997, *Managing computers in the hospitality indust*, 3rd ed, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing, MI.
- KEEN P. et SCOTT MORTON M.S.**, 1978, « *Decision Support Systems: An Organizational Perspective* », Addison-Wesley.
- KELLER P.**, 2002, « Nouveaux paradigmes dans le domaine du développement durable du tourisme : quels sont les résultats du cycle de conférences Chamonix/Genève ? », in Conclusion générale, « *quel rôle peut jouer le tourisme dans l'avènement d'un monde meilleur ?* », Les sommets du tourisme Chamonix Mont Blanc.
- KHANDWALLA P.**, 1974, « Mass output orientation of operations technology and organozational structure », *Administrative Science Quaterly*, Vol.19.
- KHANDWALLA P.N.**, 1977, « The Design of Organizations. », *New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc*, (326-354).
- KIMBERLY J.R. et BOUCHIKI H.**, 1995, « The Dynamics of Organizational Development and Change : How the Past Shapes the Present and Constrains the Future », *Organization Science*, Vol. 6, N° 1, (9-18).
- KIMES S. E.**, 1989b, « The Basis of Yield Management », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Ithaca, November, Vol. 30, 3, (14-19).
- KIMES S.E. et CHASE R. B.**, 1998, « The strategic levers of yield management », *Journal of Service Research*, June, Vol. 1, 2, (156-166).
- KINGMAN-BRUNDAGE J.**, 1989, « The ABC's of Service System Blueprinting », in BITNER M.J. et CROSBY L.A.(Eds.), *Designing a Winning Service Strategy*, Chicago, IL, American Marketing Association, (30-33).

- KIRAT T. et LE BAS C.**, 1995, « Apprentissage technologique et interactivité dans les systèmes localisés de production et d'innovation », in RALLET A. et TORRE A. (eds), *Economie industrielle et Economie spatiale*, Economica, Paris.
- KIRBY D. et TURNER M.**, 1993, « IT and the Small Retail Business », *International Journal of Retail and Distribution Management*, 21,7, (20-27).
- KLINE S. J. et ROSENBERG N.**, 1986, « An overview of innovation », in LANDAU R, ROSENBERG N. (Eds), *The Positive sum*, Academy of Engineering Press, (275-305).
- KLING R.**, 1978, « Automated Welfare Client Tracking and Welfare Service Integration: The Political Economy of Computing », *Comm ACM*, 21, 6, (484-493).
- KLING R.**, 1980, « Social Analyses of Computing: Theoretical Perspectives in Recent Empirical Research », *Computing Surveys*, Mars, 12, 1, (61-110).
- KLING R.**, 1987, « Defining the boundaries of computing across complex organizations », *Critical Issues in Information Systems Research*, Chichester : John Wiley and sons, (307-362).
- KOENIG G.**, 1996, *Management stratégique ; Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, 543 p.
- KOUZES J. et POSNER B.**, 1998, « Les dix pratiques des leaders exemplaires - Le défi du leader. », Montréal, *Actualisation IDH Inc.*
- KRAFFT J.**, 1995, « Le processus de concurrence : une proposition de critères d'évaluation », séminaire à Atom, Université Paris I, 1<sup>er</sup> Mars.
- KRIPPENDORF J.**, 1986, « Tourism in the System of Industrial Society », *Annals of Tourism Research*, 13, (517-532).
- LACHMAN J.**, 1993, *Le financement des stratégies de l'innovation*, Economica, Paris.
- LAFARGE P.**, 1883, « Le droit à la paresse. Réfutation du droit au travail de 1848 ».
- LALANDE A.**, 2002, *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF.
- LALLE B.**, 1999, « Nouvelles technologies et évolution de la dialectique (contrôle/autonomie) dans le secteur des services application au cas bancaire », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 32, (97-107).
- LANCASTER K. J.**, 1966, « A New Approach to Consumer Theory », *Journal of Political Economy*, 74, (132-157).
- LANCASTER T.**, 1979, *Economic Methods for the Duration of Unemployment*, Econometrica, 47.
- LANGEVIN P. et NARO G.**, 2003, « Contrôle et comportements. Une revue de la littérature anglo-saxonne », Actes du 24<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Louvain-La-Neuve, Mai.
- LANQUAR R.**, 2001, *Agences et Industrie du voyage*, PUF, « Que sais-je ? »
- LANQUAR R.**, 2006, « Les industries du voyage », *Le Monde*, Février.
- LANQUAR R. et HOLLIER R.**, 2001, *Le Marketing touristique*, PUF, « Que sais-je ? ».

**LAPASSOUSSE-MADRID C. et MONNOYER-LONGE M. Ch.**, 2000, « Intégration d'un site web dans la stratégie marketing : les vins de Bordeaux », *Décision Marketing*, 19, Janvier - Avril, (21-27).

**LAPOINTE, J. J.**, (1996). « La méthodologie des systèmes souples appliquée à l'amélioration de situations problématiques complexes en éducation », *Notes de cours, Département de didactique, de psychopédagogie et de technologie éducative*, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval, Ste-Foy, Québec.

**LAROCHE H. et NIOCHE J-P**, 1998, « La fabrique de la stratégie : le cycle des paradigmes », in LAROCHE H. et NIOCHE J.P (Coord), *Repenser la stratégie – Fondements et perspectives*, Vuibert, Paris, Coll. Entreprendre.

**LASCH F., LE ROY F. et YAMIS S.**, 2005, « L'influence de l'environnement socio-économique sur la création d'entreprises dans le secteur des TIC : le cas de la France », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.1, Mars, (73-108).

**LATOUR B.**, 1992, «Il faut qu'une porte soit ouverte ou fermée (La logique des réseaux stratégiques)», in PRADES J. (ed.), *La Technoscience. Les fractures du discours*, Paris, L'Harmattan, (23-40).

**LAVAL F.**, 2000, « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, 129, Juin-Juillet-Août, (80-90).

**LAWRENCE P.R. et LORSCH J.W.**, 1967, *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, traduit de l'américain, Paris, Editions d'Organisation.

**LAWRENCE P.R. et LORSCH J.W.**, 1967, *Organization and Environment*, Cambridge, Harvard University Press.

**LEAVITT H. J. et WHISLER T. L.**, 1958, "Management in the 1980's." *Harvard Business Review*, 36, (41-48).

**LE BARS A.** 2001, « Innovation sans recherche: les compétences pour innover dans les PME de l'agroalimentaire », *Thèse de Doctorat en Economie Appliquée*, Grenoble: Université Pierre Mendès-France, UFR Développement Gestion Economique et Sociétés.

**LEE J.**, 1987, *Prologue: Talking organisation*, in BUTTON and LEE, (9-53).

**LEE S.**, 1999, « Open Source Software Licensing », <http://eon.law.harvard.edu/openlaw/gpl.pdf>.

**LEFEBVRE E. et LEFEBVRE L.**, 1996, *Information and Telecommunication technologies. The Impact of their Adoption on Small and Medium-sized Enterprises*, CRDI, 140 p.

**LEFEBVRE E., LEFEBVRE L.A. et MASON R.**, 1997, « The influence prism in SMEs : the power of CEOs' perceptions on technology policy and its organizational impacts », *Management Science*, Vol. 43, 6, (856-879).

**LEIPER N.**, 1979, « Towards a definition of Tourism, Tourist and the Tourist Industry », *Annals of Tourism Research*, 6, 4, (390-407).

**LEIPER N.**, 2000, « An emerging Discipline », *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, 3, (805-809).

**LEIPER N.**, 2004, *Tourism Management*, Malaysia, Pearson Education Australia, 3<sup>ème</sup> édition.

**LE MOIGNE J. L.**, 1973, *Les systèmes d'information dans les organisations*, PUF, 237p.

- LE MOIGNE J. L.**, 1979, « Informer la décision ou décider de l'information », *Economies et Sociétés*, Série SG, 1, (889-918).
- LE MOIGNE J. L.**, 1990, La modélisation des systèmes complexes, Afcet systems, Dunod, paris, 178p.
- LE MOIGNE J.L. et PETIT P.** (Dir.), 1998, *L'économie de l'information, les enseignements des théories économiques*, La Découverte.
- LENGNICK-HALL C.A. et WOLFF J.A.**, 1999, « Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, (1109-1132).
- LE ROUX P. et BEDARD F.**, 1995, « Les agences de voyages vont-elles finir dans le fossé des. Inforoutes? » *Teoros*, Vol. 14, 3, (8-10).
- LESCA H. et CASTAGNOS J.C.**, 2000, « Capter les signaux faibles de la veille stratégique : comment amorcer le processus ? Retours d'expérience et recommandations », *conférence AIMS*, Montpellier, 24-26 Mai, 16 p.
- LESCA H. et LESCA E.**, 1995, *Gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Paris, Ed. Litec, 209 p.
- LEVITT T.**, 1972, *L'esprit marketing*, Paris, Les Editions d'Organisation, 386 p.
- LEVITT T.**, 1976, « The Industrialization of Services », *Harvard Business Review*, Vol.48, 54, (63-74).
- LINCOLN Y.S. et GUBA E.G.**, 1985, *Naturalistic inquiry*, Newbury Park, CA, Sage
- LOILIER A.TELLIER A.**, 1999, *Gestion de l'innovation. Décider mettre en oeuvre diffuser*, Editions EMS, Octobre, 214p.
- LONGHI C.**, 2003, « Des acteurs-opérateurs composites », in SPINDLER J. (Dir.) et DURAND H., *Le tourisme au XXIème siècle*, L'Harmattan, Collection Tourisimes et Sociétés, (199-229).
- LONGHI C.**, 2004, « Internet et dynamique des marchés dans le tourisme – Enjeux analytiques et développements empiriques », *Revue d'Economie Industrielle*, 108, 4ème trimestre, (67-90).
- LOUART P.**, 1995, « Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines », *Liaisons*, (2-6).
- LOUART P.**, 1996, « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, (74-85).
- LOUART P.**, 1999, « Gestion et management », in LE DUFF R., *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, Paris, (551-564).
- LOZATO-GIOTART J.P. et BALFET M.**, 2004, *Management du tourisme*, Paris, Editions Pearson Education France, Collection Tourisme, 350p.
- LUNDVALL B. A.**, 1992, "National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning", Londres: Pinter Publishers.
- MAC CANNELL D.**, 1976, *The Tourist: a New Theory of Leisure Class*, New York, Schocken Books.

- MACHAT C.**, 2000, « Vers une reconsidération des relations innovations technologiques/innovation organisationnelle », *Université de Nice Sophia Antipolis*.
- MACHAT C.**, 2001, « Application de la théorie de la structuration aux liens technologie/organisation », *Université de Nice Sophia Antipolis, (rapporteur)*.
- MACHAT-AYERBE C.**, 2000, « Innovation technologique et innovation organisationnelle : une analyse qualitative de P.M.E innovantes », *Thèse à l'IAE, Nice Sophia Antipolis*.
- MAHE DE BOISLANDELLE H.**, 1986, « Quelle formation pour le propriétaire-dirigeant confronté à l'incertitude? », in JULIEN P.A, CHICHA J. et JOYAL A (coord.), *La PME dans un Monde en Mutation*, Presses de l'Université du Québec, (407-415).
- MAHE DE BOISLANDELLE H.**, 1996, « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME, ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *3ème Congrès International Francophone de la PME*, Trois Rivières, Québec.
- MAHE DE BOISLANDELLE H.**, 1998, *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, Janvier, 2<sup>ème</sup> édition, revue et augmentée, 490 p.
- MALONE T. W., GRANT K. R., FA TURBAK F.A., BROBST S.A. et COHEN M.D.**, 1987, « Intelligent Information-Sharing Systems », *Communications of the ACM*, 30, 5, (390-402).
- MANSFIELD E.**, 1971, *Research and Development in the Modern Corporation*, New- York, MacMillan.
- MANUEL D'OSLO**, 2005, *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique*, OCDE, 3ème édition, 186 p.
- MARCHESNAY M.**, 1991, « La PME : une gestion spécifique ? », *Economie Rurale*, 206, (11-17).
- MARCHESNAY M.**, 1997, « Petite entreprise et entrepreneur », in *Encyclopédie de Gestion*, SIMON Y. et JOFFRE P., eds, Tome 2, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Economica, ( 2209-2219).
- MARCHESNAY M. et FOURCADE C.**, 1997, *Gestion de la PME/PMI*, Nathan, Paris, 317 p.
- MARCUSSEN C.H.**, 1999, « Internet Distribution of European Travel and Tourism Services: the Market, Transportation, Accommodation and Package Tours », *Centre for Regional and Tourism Research*, 304p.
- MARKUS M. L. et ROBEY D.**, 1988, « Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research », *Management Science*, 34, 5, (583-598).
- MARRIOTT**, 1816, *Hints to a traveller into foreign countries*, London.
- MARTIN M.**, 1998, « La décision : un paradigme artificiel ? », in *Décisions et Gestion*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, 7, Histoire, Gestion, Organisations, (353 à 366).
- MARTINET, A.C.**, 1984, *Management Stratégique : Organisation et Politique*, Paris, Mc Graw Hill, coll. Stratégie et Management, 118 p.
- MARTINET A.C.**, 1990, « Epistémologie de la stratégie » en coordination dans « *Epistémologies et Sciences de gestion* », Paris, Economica, (211-236).
- MASLOW A.H.**, 1943, « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, 50, (370-396).



- MAY N.**, (1999), « Production des services et relation de service : quelques perspectives d'analyse », *LATTS-ENPC, Contributions et débats*.
- MAYERE A.**, 2003, « Rationalisation de la communication et organisations contemporaines : le cas de projets d'implantation de PGI/ERP », *Communication et Organisation*, 17p.
- M'BENGUE ET VANDANGEON-DERUMEZ**, 1999, « Analyse causale et modélisation », in THIETART R.A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod
- MC DAVID H.**, 2003, « Service Enterprise Development and Global Competition: A Case for the Development of the Tourism Sector in the Caribbean », *Department of Management Studies*, The University of the West Indies, Mona, January.
- MENARD C.**, 2002, « Règles concurrentielles et formes organisationnelles hybrides », BIENAYMÉ A. (ed), *Les Nouvelles Approches de la concurrence*, Paris : Economica, 177 p.
- MENNIS A.**, 2001 « Les critères d'évaluation d'un site d'e-Commerce : la Grille GESCOME », *AMSE Conference*, Rabat, Maroc, Vol.2, 19-21 Mars, (627-646).
- MESSEGHEM K. et PIERSON F.**, 2003, « Structure et pratique de GRH dans les moyennes entreprises », *Economies et Sociétés*, 5.
- MEYER A.D. et GOEZ J. B.**, 1988, « Organizational Assimilation of Innovations: a Multilevel Contextual Analysis », *Academy of Management Journal*, Vol.31, 4, (897-923).
- MEZIAS S.J. et GLYNN M.A.**, 1993, « The three faces of corporate renewal: institution, revolution, and evolution », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 2, (77-101).
- MICHAUD C. et THOENIG J.C.**, 2001, *Stratégie et sociologie de l'entreprise*, Village Mondial, 242p.
- MICHAUD J.L.**, 1983, *Le tourisme face à l'environnement*, Paris, Presses Universitaires de France, 234 p.
- MICHAUD J.L.**, 2001, « Tourisme et sociétés locales en Asie Orientale », *Anthropologie et Sociétés*, Vol. 25, 2, (64-66).
- MILES M., HUBERMAN M.**, 1991, *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck, 480p.
- MILES M. et HUBERMAN M.**, 2003, *Analyse des données qualitatives*, traduction de la 2<sup>ème</sup> édition américaine, Bruxelles, De Boeck, 626 p.
- MILLER, D.**, 1992, « Environmental fit versus internal fit », *Organization Science*, Vol. 3, 2, May, (159-178).
- MILLOT P. et GRISLIN-LE STRUGEON E.**, 1999, « Specifying artificial cooperative agents through a synthesis of several models of cooperation », in HOC J. M., MILLOT P., HOLLMAGEL E. et CACCIABUE P.E. (Ed.), *Proceedings of the 7th European Conference on Cognitive Science Approaches to Process Control CSAPC'99*, Villeneuve d'Ascq, France, 21-24 Sept.
- MINTZBERG H.**, 1978, *The Structuring of Organization*, Prentice Hall, 512 p.
- MINTZBERG H.**, 1979, *The structuring of organizations : A synthesis of the research*, NJ, Prentice-Hall, Ed. Englewood Cliffs.

- MINTZBERG H.**, 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 434p.
- MINTZBERG H.**, 1996, "Managing Government - Governing Management", *Harvard Business Review*, May-June, (75-83).
- MINTZBERG H.**, 2004, *Des managers des vrais ! Pas des MBA.*, Paris, Editions d'Organisation.
- MISSIONIER A.**, 2005, *La Gestion dynamique du processus d'intégration post-fusion*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia-Antipolis, 365p.
- MISSIONIER S.**, 2004, *Technologies de l'Information et de la Communication et Changement organisationnel: Quelles méthodes de recherche?*, Mémoire de DEA de Gestion, Université de Nice.
- MOHR L. B.**, 1969, « Determinants of Innovation in Organizations », *The American Political Review*, Vol. 63, (111-126).
- MONEY B.R. et CROTTIS J.**, 2003, « The effect of uncertainty avoidance on information search, planning and purchases of international travel vacations », *Tourism Management*, Vol. 24, 1.
- MORLEY C.L.**, 1992, « A microeconomic theory of international tourism demand », *Annals of Tourism Research*, Vol. 19, (250-267).
- MORRICE D.A.**, 1803, *View of modern France and British traveller's. guide from London to Paris*, London.
- MORRISON A. M., TAYLOR J. S., MORRISON A. J. et MORRISON A. D.**, 1999, « Marketing small hotels on the World Wide Web », *Information Technology and Tourism*, 2,2, (97-113).
- MORYSON F.**, 1907, *An itinerary through France (1591-1597)*, Glasgow.
- MUCCHIELLI A.**, 1991, *Les méthodes qualitatives*, Paris, Presses universitaires de France.
- NELSON R.R. et WINTER S.G.**, 1982, *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press.
- NELSON T.H.**, 1974, « Advertising as information », *Journal of Political Economy*, 82, (729-754).
- NICOLAS F. et HY M.**, 2000, « Apprentissage technologique et innovation en agroalimentaire », *Economie Rurale*, 257, (27-41).
- NIGHTINGALE J.**, 1978, « On the definition of «Industry» and «Market», *Journal of Industrial Economics*, Vol.27, (31-41).
- O'BRIEN J. A.**, *Introduction aux systèmes d'information*, 2<sup>e</sup> édition, (212-223).
- OCDE, L'OBSERVATEUR**, 2000, « Science, technologie et innovation dans la nouvelle économie », Octobre, [www.oecd.org/publications/Pol\\_breif/](http://www.oecd.org/publications/Pol_breif/)
- O'CONNOR P.**, 1999, *Electronic Information Distribution in Tourism and Hospitality*, Cabi Publishing, Wallingford Oxon, England, 173 p.
- OHMAE K.**, 1989, « The Global Logic of Strategic Alliances », *Harvard Business Review*, March-April, (143-154).

**OLSON M. H.**, 1982, « New Information Technology and Organizational Culture », *MIS Quaterly special issue*, Juillet.

**ORIGET du CLUZEAU C. et VICERIAT P.**, 2000, *Le tourisme des années 2010. La mise en futur de l'offre*, La Documentation Française, Collection CNT, 280p.

**ORLIKOWSKI W.J.**, 1991a, « Information Technology and Structuring of Organizations», *Information Systems Research*, 2, 2, (143-169).

**ORLIKOWSKI W.J.**, 1992, « The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, Vol. 3, 3, August, (398-427).

**ORLIKOWSKI W.J.**, 1996, « Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective », *Information Systems Research*, 7, (63-92).

**ORLIKOWSKI W. J.**, 2000, « Using Technology and Constituting Structures: a Practice Lens for Studying Technology in Organizations », *Organization Science*, Vol.11, 4, (404-428).

**ORLIKOWSKI W. J.**, 2003, « L'utilisation donne sa valeur à la technologie », *Les Echos*.

**ORLIKOWSKI W. J.**, et **GASH D. C.**, 1994, "Technological Frames: Making Sense of Information Technology in Organizations", *ACM Transactions on Information Systems*, 12,2, (174-207).

**ORLIKOWSKI W. J. et ROBEY D.**, 1991, « Information technology and the structuring of organizations », *Informations Systems, Research*, Vol. 2, 2, (143-169).

**ORLIKOWSKI W. J. et TYRE M. J.**, 1994, « Windows of opportunity: temporal patterns of technological adaptation in organizations », *Organization Science*, 5, 1, (98-118).

**ORLIKOWSKI W. J., YATES J. A., OKAMURA K. E+ FUJIMOTO H.**, 1995, « Shaping electronic communication: the metastructuring of technology in the context of use », *Organization Science*, 6, 4, (423-444).

**PACHE, G.**, 1990, « Stratégies d'adaptation de la petite entreprise », *Revue Française de Gestion*, Mars, Mai, n°78, (52-60).

**PACITTO J. C. et TORDJMAN F.**, 1999, « L'innovation technologique dans la très petite entreprise industrielle française : ce que disent les statistiques », *Revue Internationale PME*, Vol.12, 3.

**PACQUOT T.**, 2001, « La tyrannie douce de l'air conditionné », *Le Monde. Diplomatie*, Juillet, 24.

**PALMER J. W. et GRIFFITH D. A.**, 1998, « Information intensity: A paradigm for understanding Web site design », *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 6, 3, (38-42).

**PAPATHEODOROU A.**, 2000, "Why people travel to different places?", *Annals of Tourism Research*, Vol. 28, 1.

**PARETO**, 1909, *Manuel d'économie politique*.

**PARNIERE E.**, 2004, « Les nouveaux métiers des GDS », *Département de la stratégie, direction du Tourisme*, 9 novembre, France.

**PASMORE W.A.**, 1988, *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective*, Wiley, New York.

**PASMORE W. A., FRANCIS C. et HALDEMAN J.**, 1982, « Sociotechnical Systems: A North American Reflection on Empirical Studies of the Seventies », *Human Relations*, Vol. 35.

**PATEYRON E.**, 1997, *La veille stratégique*, Paris, Economica.

**PEACOCK M.**, 1995, *Information Technology in the Hospitality Industry: Managing People, Change and Computers*, London, Cassell.

**PELE-BONNARD C.**, 2002, *Marketing et tourisme : première rencontre*, Chiron, 192 p.

**PENNINGS F. J. L.**, 1996, Flexibilisering van het sociaal recht, (Flexibilization of Social Law), Deventer: Kluwer.

**PENROSE E.T.**, 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, John Wiley.

**PERRET V.**, 1996, « La gestion du changement organisationnel : articulation de représentations ambivalentes », *AIMS, Actes de la conférence de Lille*, Communication, 54.

**PERRET V. et SEVILLE M.**, 2003, « Fondements épistémologiques de la recherche », in THETART R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, Chapitre 1, (13-33).

**PERRIEN J., CHERON E. et ZINS M.**, 1984, *Recherche en marketing : méthodes et décisions*, Gaétan Morin.

**PERRIN J.**, 2001, « Innovation et analyse fonctionnelle », *Congrès AFAV 2001 "Valeur, Management et Innovation"*, Paris, Novembre.

**PERROW C.**, 1967, « A Framework for the Comparative Analysis of Organizations », *American Sociological Review*, April, (194-208).

**PESQUEUX Y.**, 2002, *Organizations: modèles et représentations*, PUF, Paris, 396p

**PETERSON R. A. et SAUBER M.**, 1983, « A Mood Scale for Survey Research », *reprinted in* BEARDEN W.(Eds), NETEMEYER R. et MOBLEY M., *Handbook of marketing scales: Multi item measures for marketing and consumer behavior research.*

**PETTIGREW A.M.**, 1990, « Longitudinal Field Research on change : Theory and Practice », *Organization Science*, Vol. 1, 3, (267-292).

**PETTIGREW A.M.**, 1997, « Management humain et contexte de changement », in BROWERS I. (Eds.), Paris, De Boeck.

**PFEFFER J.**, 1982, *Organizations and Organization Theory*, London : Pfeffer.

**PIHKALA T.**, 1996, « The entrepreneur and important others-tracking:the subjective world of entrepreneurs », *International Council on Small Business, 41st World Conference*, Stockholm, Sweden, June, Vol. 3, (16-19).

**PINFIELD L. T.**, 1986, « A field evaluation of perspectives on organizational decision making », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, (365-388).

**PINSONNEAULT A. T.**, 1992, « Les TIC : Les cadres intermédiaires sont-ils une espèce en voie de disparition? », *Gestion*, Vol.17, 4, Novembre, (15-21).

**PINSONNEAULT A. T. et KRAMER K. L.**, 1993, « The Impact of Information Technology on Middle Managers », *MIS Quarterly*, 17,3, (271-293).

**PISANO G., SCHUEN A. et TEECE D.**, 1997, « Dynamic Capabilities and Strategic Management *Strategic Management Journal*, 18:7, (509-533).

**PLANE J. M.**, 2000, *Méthodes de recherche intervention en management*. Paris, l'Harmattan.

**POOLE M.S.**, 1983, "Decision development in small groups: a multiple sequence model of group decision development", *Communication Monographs*, Vol. 50, (321-340).

**POON A.**, 1993, *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Oxon, C.A.B International, 4<sup>ème</sup> édition, 2002, 370p.

**PORTER M.E.**, 1985, *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.

**PORTER M.E. et MILLAR V.E.**, 1985, « How Information Gives You Competitive Advantage », *Harvard Business Review*, Vol. 64, 4, (149-160).

**POULIN D., FERLAND M. et MONTREUIL B.**, 1994, « L'entreprise réseau : une stratégie de développement de l'entreprise intégrée à la politique industrielle du Québec » dans un collectif dirigé par PROULX M. U., *Développement économique. Clé de l'autonomie locale*, Editions Transcontinental Inc, (308-323).

**POULIN D., GAUVIN S. et MONTREUIL B.**, 1994, *L'entreprise réseau : Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Montreal, Publi-Relais.

**PRAHALAD C.K. et HAMEL G.**, 1990 "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, n° 3, May-June, (79-93).

**PRESCOTT E. et WISSHER M.**, 1980, « Organizational Capital », *Journal of Political Economy*, Vol. 88, 3, (446-461).

**PROKRESCH S.E.**, 1993, « Mastering chaos at the high-tech Frontier : an interview with Silicon Graphics's ed mcCracken », *Harvard Business review*, November December, Vol. 71, 6, (134-144).

**PROULX S.**, 1994, « Les différentes problématiques de l'usage et de l'utilisateur » in VITALIS A., *Médias et nouvelles technologies Pour une socio politique des usages*, Editions Apogée, Paris.

**PROULX S. et BRETON P.**, 2002, *L'explosion de la communication. À l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle*, La Découverte-Boréal, Paris et Montréal.

**PROVOST A-C.**, 1999, « Apport de la Théorie des conventions dans l'explication de la coexistence de diverses formes d'organisations », *Document de travail présenté lors du séminaire de recherches de l'IAG*, Université catholique de Louvain, Belgique, Mai.

**PUGH D. S., HICKSON D. J., MAC DONALD K. M., TURNER C. et LUPTON T.**, « A conceptual scheme for organizational Analysis », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8, 3, Décembre, (289-315).

**PUTHOD D.**, 1995, *Les alliances de PME : stratégie de développement et implications managériales*, Thèse de doctorat, Université de Savoie.

**PY P.**, 1991, *Droit du Tourisme*, Dalloz, Coll. Droit usuel, 2<sup>ème</sup> édition.

**PY P.**, 1996, *Le tourisme, un phénomène économique*, La Documentation Française, Coll. Les études de la Documentation Française, 181p.

**RABOTEUR J.**, 2000, *Introduction à l'économie du tourisme*, L'Harmattan, 152 p.

**RAFFOUR G.**, 2000, *Tourisme et technologies de l'information et de la communication*, La Documentation Française, Collection CNT.

**RAFFOUR G.**, 2002, *L'impact des NTIC dans le secteur du tourisme. Enjeux et recommandations*, Raffour Interactif, Mars.

**RAFFOUR G.**, 2003, *E-tourisme interactif. Les enjeux des infomédiations sur l'offre et la demande touristiques*, La Documentation Française, Mai, SET-CNT, 444p.

**RALLET A., LETHIAIS V. et VICENTE J.**, 2003, « TIC et réorganisation spatiale des activités économiques », *Géographie, économie et société*, 5, (275-285).

**RAYMOND L. et BLILI S.**, 1997, Adopting EDI in a Network Organisation : the Case of Subcontracting SMES", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.3, 3, (165-175).

**RAYPORT J. et LAWORSKI B.**, 2002, *Introduction to E-commerce*, New York, McGrawHill / Irwin.

**REALE Y. et LIVIAN Y. F.**, 1980, « Des structures favorables à l'innovation », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, (100-106).

**REICH B. H. et BENBASAT I.**, 1990, « An Empirical Investigation of Factors Influencing the Success of Customer-Oriented Strategic Systems », *Information Systems Research*, Vol.1, 3, (325-347).

**REICHERS A. E.**, 1987, « An interactionist perspective on newcomer socialization rates », *Academy of Management Review*, 12, 2.

**REIX R.**, 1990, « L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information », *Revue Française de Gestion*, 77, Janvier-Février, (100-106).

**REIX R.**, 1998, *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, Paris.

**REIX R.**, 2002, « La recherche en Systèmes d'Information : de l'histoire au concept », in ROWE F, *Systèmes d'Information et Management*, Editions Vuibert, Entreprendre, 443p.

**REIX R.**, 2004, *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 5ème édition, Entreprendre, 487p.

**RICHARDSON G. B.**, 1959, « Equilibrium expectations and information », *The Economic Journal*, June, Vol. 69, (223-237).

**RICHARDSON G. B.**, 1960, *Information and Investment*, Oxford, Clarendon Press.

**RICHARDSON G. B.**, 1972, « The Organization of Industry », *The Economic Journal*, Vol. 82, 327, (883-896).

**RING P.S. et VAN DE VEN A.H.**, 1992, « Structuring relationships between organizations », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 7, (483-498).

**ROBERTS K. et GRABOWSKI M.**, 1996, « Organizations, Technology and Structuring » in CLEGG S.R., HARDY C. et NORD W.R. (Eds), *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, (409-423).

- ROBEY D et TAGGART W.**, 1981, « Minds and Managers: On the Dual Nature of Human Information Processing and Management », *Academy of Management Review*, 6(2), (187-195).
- ROBEY D.**, 1996, « Research Commentary: Diversity in Information Systems Research: Threat, Promise, and Responsibility », *Information Systems Research*, 7, 4, (400-408).
- ROGERS E. M. et SHOEMAKER F. F.**, 1971, *Communication of innovations. A Cross Cultural Approach*, New York, The Free Press.
- ROGERS E. M.**, 1995, « Diffusion of innovations », New-York, *The Free Press*, 4<sup>th</sup> Edition, (1<sup>st</sup> Edition en 1962).
- ROJOT J.**, 2003, *Théorie des organisations*, Paris, Eska, 534 p.
- ROMELAER P.**, 1989, « Innovation and Management of Human Resources: Rationality And Its Limits », *Papier De Recherche G 89/4*, IAE de Lyon, Université Jean Moulin, Lyon III.
- RONDEAU A.**, 1999, «Transformer l'organisation», *Revue Gestion*, Vol. 24, 3, (148-157).
- ROSENBAUM S. E.**, 1995, *A Voyage to America Ninety Years Ago: The Diary of a Bohemian Jew on His Voyage from Hamburg to New York in 1847*, Borgo Pr., 120p.
- ROSENBERG N.**, 1982, *Inside the Black Box: Technology and Economics*. Cambridge Cambridge University Press.
- ROUX D. et SOULIE D.**, 1997, « Nouvelles technologies de l'information et gestion de l'entreprise », in *Encyclopédie de gestion*, tome 2, 2<sup>ème</sup> édition, (2141-2155).
- ROWE F.**, 2002, *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Paris, Vuibert, 368 p.
- ROWE F. et STRUCK D.**, 1995, « L'interaction télécommunication et structures d'organisation: perspectives, théories, méthodes. », *Economie et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, 21, (51-83).
- ROYER I. et ZARLOWSKI P.**, 2003, « Le design de la recherche », in THIETARD R. A., « *Méthodes de recherche en Management* », 2<sup>ème</sup> édition.
- SAGLIETTO L.**, 2002, L'émergence des systèmes informatisés de réservation au coeur du réseau des transports aériens, *Revue d'Economie Industrielle*, 98, 1<sup>er</sup> trimestre (75-94).
- SAGLIETTO L.**, 2004, « Transport aérien et montée en puissance des systèmes informatisés de réservation », *Gérer et Comprendre. Annales des mines*, 75, (64-80).
- SALANCIK G. et PFEFFER J.**, 1978, *The External Control of Organizations : a Ressource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row, 300p
- SAMIER H. et TARAVEL B.**, 1997, « Veille technologique multisectorielle et innovation produit », *Deuxième congrès International Franco-québécois de Génie Industriel*, Albi.
- SAPORTA B.**, 1997, « Les stratégies des PME », *Encyclopédie de la Gestion*, Economica
- SAUNERS C. et JONES J. W.** 1990, « Temporal sequences in information acquisition for decision making: a focus on source and medium », *Academy of Management Review* 5, 1, (29-46).
- SAVIOTTI P. P. et METCALFE J. S.** , 1984, « A Theoretical Approach to the Construction of Technological Output Indicators », *Research Policy*, 13, (141-151).

**SCHUMPETER J.A.**, 1911, *Théorie de l'évolution économique, recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjecture*, Cambridge, Harward University Press.

**SCHUMPETER, J.A.**, 1935, *Théorie de l'évolution économique*, Press Cambridge, 368 p.

**SCOTT MORTON M. S. and KEEN, P. G. W.**, 1978, *Decision Support Systems: An Organizational Perspective*. Addison Wesley, Reading, Mass.

**SCOTT MORTON M. S.**, 1991, *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organisational Transformation*. New York Oxford, Oxford University Press.

**SCOTT MORTON M. S. and ALLEN T. J.**, 1995, *Information Technology and the Corporation of the 1990s: ...* New York: Oxford University Press.

**SEITZ E. et MEYER W.**, 1995, *Tourismusmarktforschung. Marktforschung*, München.

**SEMPELS C.**, 2002, « Impact de la marque de service et des associations à la marque sur le processus de tangibilisation de l'offre globale de services : proposition de recherche », *Acte de la Journée thématique AFM/IRG sur les marques*, 12 décembre, Paris, France.

**SHAPIRO C. et VARIAN H. R.**, 1999, *Économie de l'information, guide stratégique de l'économie des réseaux*, De Boeck Université.

**SHAW G. et WILLIAMS A.M.**, 1994, *Tourism and Economic Development*, London, Belhaven Press, 2<sup>ème</sup> édition, 291 p.

**SHEEHAN K.B. et McMILLAN S.J.**, 1999, « Response variation in e-mail surveys: An exploration », *Journal of Advertising Research*, Vol. 39, 4, (45-54).

**SHELDON P.J.**, 1993, « Destination Information Systems », *Annals of Tourism Research*, Vol. 20, 4, (633-649).

**SHELDON P. J.**, 1997, *Tourism Information Technology*, Cabi Publishing, Oxford.

**SIEGEL P.**, 1975, *Strategic Planning of Management Information Systems*, Mason et Lipscomb Publishers, Inc.

**SIEGFRIED A.**, 1955, *Aspects du XX<sup>ème</sup> siècle*, Hachette.

**SILVESTRE H. et GOUJET R.**, (1996), « Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI. », *RIPME*, Vol. 9, 1, (61-78).

**SIMON H. A.**, 1979, « Rational decision making in business organisations », *American Economic Review*, Vol. 69, 4, (493-513).

**SMIRCICH L. et STUBBART C.**, 1985, « Strategic management in an enacted world », *Academy of Management Review*, (724-736).

**SMITH S.L.J.**, 1988, « Defining Tourism: a Supply-side view », *Annals of tourism Research*, Vol. 14, 1, (179-190).

**SMITH S.L.J.**, 1991, « The Supply-Side Definition of Tourism: Reply to Leiper », *Annals of Tourism Research*, Vol.18, 2, (312-314).



- SMITH S.L.J.**, 1994, « The Tourism Product », *Annals of Tourism Research*, Vol. 21, 3, (582-595).
- SOOD A. et TELLIS G.J.**, 2005, « Technological Evolution and Radical Innovation », *Journal of Marketing*, Vol. 69, 3, (152-168).
- SPINDLER J.**, 2004, « Le tourisme est il productif ? Quelques réflexions prospectives autour des thèmes de la créativité, des nouvelles technologies et des compétences », in *Les mutations de l'Industrie Touristique*, Revue de L'économie méridionale, Vol. 52, 205-206.
- SPINDLER J.**, 2004, *Le tourisme au XXIème Siècle*, L'Harmattan, Coll. Tourismes Et Societes, 468p.
- STAIR R. et REYNOLDS G.**, 2003, *Principles of Information Systems: A Managerial Approach*, Hardcover.
- STANFIELD G. G.**, 1976, « Technology and Organizational Structure as Theoretical Categories », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21.
- STENDHAL**, 1838, *Mémoires d'un touriste*, 2 Tomes.
- SUNDBO J.**, 1998, *The Theory of Innovation: Entrepreneurs, Tecnology and Strategy*, Edward Elgar, Northampton, MA.
- TANNERY F.**, 2001, « Le management stratégique des services: synthèse bibliographique et repérage des questions génériques », *Editions Economica, Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, Issue 2, (215-259).
- TEBOUL R. et CHAMPARNAUD L.**, 1999, *Le public des musées. Analyse économique de la demande muséale*, Editions L'Harmattan, 134 p.
- TEECE D.J.**, 1986, « Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy? », *Research Policy*, 15, (285-305).
- TEECE D. J., PISANO G. et SCHUEN A.**, 1997, « Dynamic Capabilities and Strategic Management » *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 7, (509-533).
- THEOBALD W. et DUNSMORE H.E.**, 2000, *Internet Resources for Tourism and Leisure*. Oxford, Boston, Butterworth-Heinemann.
- THOMAS F.**, 2003, « Répartition de la rente touristique et développement durable », *Thèse de doctorat en sciences économiques*, IAE Nice.
- THOUVENIN E.**, 2002, « Modélisation du processus de conception : recherche du juste. nécessaire méthodologique », *thèse de doctorat de l'ENSAM Paris*.
- TINGUELY F.**, 2003, « Montaigne et le cercle anthropologique: réflexions sur l'adaptation culturelle dans le Journal de voyage », *Montaigne Studies*, 15.
- TOQUER G. et ZINS M.**, 1993, *Le marketing touristique*, Edition Gaëtan Morin.
- TORRE D. et TOSI E.**, 2004, *Rendements croissants, biens d'information et coordination : la microéconomie des NTIC*, Paris, L'Harmattan.
- TORRES O.**, 1999, *Les PME*, Flammarion, Paris, 128 p.

- TORRES O.**, 2003, « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, 144, Mai/Juin, (119-138).
- TOSI H., ALDAG R. et STOREY R.**, 1973, « On the measurement of the environment: an assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty subscale », *Administrative Science Quarterly*, 18, (27-36).
- TRAN S.**, 2004, *Systèmes d'information inter-organisationnels et processus concurrentiels : le cas des places de marché électroniques*, Document de travail, Université Paris IX Dauphine, Paris.
- TREBOUL J.B.**, 1998, *Les stratégies des entreprises de tourisme*, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, 128 p.
- TREMBLAY P.**, 1998, « The Economic Organization of Tourism », *Annals of Tourism Research*, Vol. 25, 4, (837-859).
- TREVINO L. K., LENGEL R. H. et DAFT R. L.**, 1987, "Media Symbolism, Media Richness and Media Choice in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective", *Communication Research*, 14, 5, (553-574).
- TRIST E.**, 1981, « The evolution of socio- technical systems: a conceptual framework and an action research program », Ontario, *Ontario Quality of Working Life Centre*.
- TUCKER J.**, 1757, *Instructions for Traveller*.
- URBAIN J.D.**, 1993, *L'idiot du voyage: histoires de touristes*, Paris, éd. Payot et Rivages, (199-208).
- URBAIN J.D.**, 2002, *Sur la plage ; mœurs et coutumes balnéaires XIX-XX<sup>èmes</sup> siècles*, Payot.
- URRY J.**, 1988, « Société, espace et localité », in BENKO G., *Les nouveaux aspects de la théorie sociale*, Caen, Paradigme, 276p..
- URRY J.**, 1990, *The Tourist Gaze. Leisure and Travel in Contemporary Societies*, London, Sage, 192p.
- VAAST E.**, 2002, « De la communauté de pratique au réseau de pratique par les utilisateurs d'Intranet : quatre études de cas », *Système d'Information et Management*, 2, 7, (81-103).
- VAN DE VEN A. H. et POOLE M. S.**, 1990, « Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program. », *Organization Science*, 1, (313-335).
- VAN DE VEN A. H. et POOLE M. S.**, 1995b, « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°3, (510-540).
- VAN DE VEN A. H. et ROGERS E.**, 1988, « Innovations and Organizations : critical perspectives », *Communication Research*, Vol. 15, 5, (632-651).
- VANHOVE N.**, 2000, « Le processus irréversible de la mondialisation : n'y a t'il que des gagnants dans le domaine du tourisme ? », *Sommet du tourisme*.
- VAN MAANEN J.**, 1982, « Introduction », in VAN MAANEN J., DABBS J.M. Jr et FAULKNER R. R., (Eds), *Varieties of qualitative research*, Newbury Park, CA : Sage Publications, (11-30).
- VAN MAANEN J.**, 1983, *Qualitative Methodology*, Beverly Hills, CA, Sage Publications.
- VEBLEN T.**, 1899, *Theory of the Leisure Class*, 400p.

- VEDRINE J-P.**, 1991, *Le traitement des données en marketing*, Paris, Ed. d'Organisation.
- VELLAS F.**, 2000, *Le tourisme*, Paris : Economica, 240p.
- VENKATRAMAN N.**, 1991, « IT-Induced Business Reconfiguration », in SCOTT MORTON M. S. (Coord.), *The Corporation of the 1990'S: information technology and organizational transformation*, chapitre 5, New York, Oxford University Press, (122-158).
- VENKATRAMAN N. et BENSAOU M.**, 1995, « Configurations of Interorganizational Relationships: A Comparison Between US and Japanese Automakers », *Management Science*, September.
- VICERIAT P. et TREBOUL J.B.**, 2003, *Innovations technologiques dans les produits et services touristiques*, Conseil Loisir Europe, 122p.
- VINCENT A.**, 1993, *Concevoir le système d'information de l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- VON TUNZELMANN N et ACHA V.**, 2005, « Innovation in 'Low Tech' Industries », in FAGERBERG J., MOWERY D.C. and NELSON R.R. (eds), *The Oxford Handbook of Innovation*; Oxford: OUP, (407-432), 582p.
- WACHEUX F.**, 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica.
- WADE P. et RAFFOUR G.**, 2000, *Tourisme et technologies de l'information et de la communication*, La Documentation Française, Collection CNT, 194p.
- WALTHER J. B.**, 1992, *Interpersonal effects in computer-mediated interaction: A relational perspective*. Communication Research, 19, (52-90).
- WEIERMAIR K.**, 2001, « Un nouveau modèle de croissance pour les pays touristiques traditionnels : comment devenir plus productif tout en créant des emplois plus attractifs ? », *Communication au 3<sup>ème</sup> sommet du tourisme*, 5-7 décembre.
- WENGER E.**, 1998, « Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity », *M@n@gement*, Vol. 3, 1, (1-30).
- WENGER E., et SNYDER W.**, 2000, « Communities of Practice: the organizational Frontier », *Harvard Business Review*, Vol.78, 1, (139-145).
- WERNERFELT B.**, 1984, « A Resource Based View of The Firm », *Strategic Management Journal*, 5, 2, (171-180).
- WERNERFELT B.**, 1995, « A Ressource-Based View of The Firm ten years after. », *Strategic Management Journal*, Vol.16, 3.
- WERTHNER H.**, 1999, *Information technology and tourism: a challeging relation*, Vienna, Springer Verlag.
- WERTHNER H. et EBNER A.**, 2003, "Betrieb und Wartung von Web Anwendungen", in KAPPEL G., PRÖLL B. et REICH S. (eds), *Web Engineering - Systematische Entwicklung von Web-Anwendungen*, Abteilung Wirtschaftsinformatik - e-tourism, Universität Innsbruck..
- WERTHNER H. et KLEIN S.**, 1999, *Information Technology and Tourism:a Challenging Relationship*, Springer Computer Science, New York, 323p.

- WERTHNER H. et KLEIN S.**, 2004, « Mobil challenges for travel and tourism », Europe, *Conference on Information Systems*.
- WERTHNER H. et KLEIN S.**, 2006, « ICT-enabled Innovation », in WALDER B., WEIERMEIR K. and SANCHO-PEREZ A. (eds), *Innovation and Product Development in Tourism*, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- WESTLEY F.R.**, 1990, "Middle managers and strategy :microdynamics of inclusion", *Strategic Management Journal*, Vol.11, n°5, (337-351).
- WHISLER T.**, 1970, *The Impact of Computers On Organizations*, Praeger Publishers, New York.
- WILLIAMS A.M. et MONTANARI A.**, 1995, « Tourism and Economic Restructuring in Europe », in *European Tourism: Regions, Spaces and Restructuring. Restructuring in Europe*, John Wiley and Sons Ltd, (1-15).
- WILLIAMSON O. E.**, 1975, « Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization », *Free Press*, New York.
- WILSON D.W.**, 1998, « Recent developments in tourism, as revealed by the national tourism indicators », *Presentation to 4<sup>th</sup> International Forum of the Organization for Economic Cooperation (OCDE) on Tourism Statistics*, Copenhagen, Denmark.
- WÖBER K.W.**, 2002, *City Tourism*, Springer, Wien, New York, Coll. Economics.
- WOODWARD J.**, 1965, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Londres, Oxford University Press.
- YATCHINOVSKY A.**, 1999, « L'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité », Paris, ESF, 168p.
- YIN R.**, 1989, *Case study Research, Design and Methods*, Newbury Park, CA: Sage Publishing., (Second Edition en 1994).
- YIN R.**, 2003, *Applications of Case study research*, , Applied Social Research method Series, Vol. 5. Second Edition, Sage Publications, 171p.
- YONNET P.**, 2004, « Huit leçons sur le sport », Paris, Gallimard, Bibliothèque des sciences humaines, 250 p.
- ZALTMAN G., DUNCAN R., HOLBEK J. et PASMORE W.A.**, 1988, *Designing Effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective*, Wiley, New York, NY.
- ZOLLO M. et WINTER S.G.**, 2002, « Deliberate learning and the Evolution of Dynamic Capabilities », *Organization Science*, 13, (339-351).

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 0.1 : Récapitulatif des investigations empiriques entreprises	14
Tableau 1.1 : Synthèse des évolutions économiques du tourisme selon quatre phases	27
Tableau 1.2. : Les cartes du futur de la demande touristique	31
Tableau 1.3. : Tourisme et mobilité de la population	42
Tableau 1.4 : Synthèse des différentes appellations et cadre retenu pour une appellation de l'offre touristique	52
Tableau 1.5 : Les différentes formes de produits touristiques	55
Tableau 1.6 : Les tendances du marché en ligne des voyages –Europe 1998-2002-2006	62
Tableau 2.1 : Synthèse des caractéristiques de la prestation touristique	73
Tableau 2.2 : Synthèse des propriétés de l'information	79
Tableau 2.3 : Matrice de l'intensité informationnelle et implications managériales	81
Tableau 2.4. : Technologie de l'information et de la communication	86
Tableau 2.5 : Synthèse de la revue de la littérature abordant la relation Technologie et Tourisme	88
Tableau 3.1 : Synthèse des différents travaux sur le déterminisme technologique	115
Tableau 3.2 : Internet et enjeux pour les entreprises	130
Tableau 3.3 : Les principaux avantages stratégiques des TIC	132
Tableau 3.4 : Innovation en réponse aux caractéristiques de la prestation touristique	175
Tableau c.1 : Récapitulatif des principaux apports de la revue de littérature	178
Tableau 4.1 : Synthèse et objectifs des méthodes utilisées	189
Tableau 4.2 : Opérationnalisation des variables relatives au « Profil des entreprises »	195
Tableau 4.3 : Opérationnalisation des variables relatives à la « structure organisationnelle »	196
Tableau 4.4 : Opérationnalisation des variables relatives aux « changements dans la structure organisationnelle »	197
Tableau 4.5 : Opérationnalisation des variables relatives au portefeuille TIC	199
Tableau 4.6 : Opérationnalisation des variables relatives aux « utilisations du portefeuille TIC »	201
Tableau 4.7 : Opérationnalisation des variables relatives aux « relations externes »	203
Tableau 4.8 : Opérationnalisation des variables relatives aux « changements dans les relations externes » (relations interentreprises)	204
Tableau 4.9 : Activités constituant la population	209
Tableau 4.10 : Taille de l'échantillon en fonction de la marge d'erreur	210
Tableau 4.11 : Méthodes d'échantillonnage envisagées	212
Tableau 4.12 : Déroulement dans les faits du processus d'échantillonnage	214
Tableau 4.13 : Taille requise pour chaque strate en fonction de la taille de l'échantillon	214
Tableau 4.14 : Différents modes de recueil de données	216
Tableau 4.15 : Tableau récapitulatif du nombre de questionnaires réceptionnés en fonction du mode de recueil	219
Tableau 4.16 : Ensemble des méthodes utilisées pour le traitement statistique	224
Tableau 4.17 : Les principes des quatre tests de Yin et les tactiques mobilisées dans notre recherche	235
Tableau 5.1 : Démarche d'analyse des données	238
Tableau 5.2 : Caractéristiques des configurations organisationnelles	246
Tableau 5.3 : Corrélations des variables du profil des entreprises et la configuration organisationnelle	248
Tableau 5.4 : Les usages des TIC	255
Tableau 5.5 : Corrélations des variables du profil des entreprises et le portefeuille TIC des organisations	257

Tableau 5.6 : Caractéristiques des quatre groupes de l'analyse typologique	266
Tableaux 5.7a et 5.7b : Corrélation entre les variables du contexte environnemental et le portefeuille TIC des entreprises	271
Tableaux 5.8a et 5.8b : Corrélation entre les variables du contexte organisationnel et le portefeuille TIC des entreprises	273
Tableaux 5.9a et 5.9b : Corrélation entre les variables du contexte environnemental et le portefeuille TIC des entreprises	276
Tableau 5.10 : Changements au sein des entreprises touristiques	278
Tableaux 5.11a, 5.11b et 5.11c : Corrélation entre les variables relatives aux raisons d'adoption des TIC et le portefeuille TIC des entreprises	280
Tableau 5.12 : Les innovations dans les entreprises touristiques	285
Tableau 5.13 : Tableau de corrélation relatif aux innovations	288
Tableau 5.14 : Tableau de tris croisés des résultats des deux AFCM	289
Tableau 5.15 : Activité stratégique et contrainte de l'environnement	292
Tableau 5.16 : Spécification des relations entre les entreprises touristiques et leur environnement	298
Tableau 5.17 : Synthèse des conditions favorisant ou défavorisant l'implantation des TIC	305
Tableau 6.1 : Montants des commissions échangées entre les hôtels et H2H	325
Tableau 6.2 : La modélisation des relations TIC et organisations touristiques en vue de la création d'une innovation	339
Tableau 6.3 : Les éléments qui favorisent l'innovation de la PME touristique	340
Tableau c.2 : Récapitulatif des chapitres du cadre empirique	341

## LISTE DES FIGURES

Figure 0.1 : Plan général de la recherche	16
Figure 1.1 : Plan du chapitre 1	19
Figure 1.2 : Corrélation entre le nombre d'arrivées et le taux de change US/Euro	33
Figure 1.3 : Le cycle de vie du tourisme	37
Figure 1.4 : Définition traditionnelle d'une activité productive, l'exemple de l'automobile	43
Figure 1.5 : Définition originale de l'activité productive du tourisme	43
Figure 1.6 : Flux touristiques et activités du tourisme	46
Figure 1.7 : La filière touristique	51
Figure 1.8 : Le triangle des services	57
Figure 1.9 : L'entreprise de services	61
Figure 1.10 : Représentation globale et interactions dans le tourisme	62
Figure 2.1 : Plan du chapitre 2	64
Figure 2.2 : Relations traditionnelles entre les opérateurs touristiques	69
Figure 2.3 : La composante en information de la prestation touristique	74
Figure 2.4 : Les domaines d'activités du e-tourisme	95
Figure 2.5 : Le e-tourisme	98
Figure 2.6 : Evolution des niveaux de définition et d'impact des systèmes d'information	99
Figure 3.1 : Plan du chapitre 3	107
Figure 3.2 : La typologie des structures causales dans l'étude des relations entre TIC et changements organisationnels d'après les travaux de Markus et Robey (1988)	109
Figure 3.3 : L'innovation, un cas particulier du changement	145
Figure 3.4 : Typologie des innovations d'Abernathy et Clark (1985)	148
Figure 3.5 : Typologie des innovations de Henderson et Clark (1990)	149
Figure 3.6 : Les innovations touristiques (à partir du modèle de Abernathy et Clark)	150
Figure 3.7 : Une représentation d'un produit ou d'un service comme système de caractéristiques et de compétences	152
Figure 3.8 : Typologie de produit nouveau basé sur les compétences	158
Figure 3.9 : Modèle hiérarchique et linéaire de l'innovation	160
Figure 3.10 : Le modèle en chaîne	162
Figure 3.11 : Le modèle tourbillonnaire de Callon et Latour	164
Figure 4.1 : Plan du chapitre 4	182
Figure 4.2 : Emergence et détermination d'une sensibilité épistémologique	183
Figure 4.3 : Première hypothèse de recherche	192
Figure 4.4 : Seconde hypothèse de recherche	193
Figure 4.5 : Troisième hypothèse de recherche	193
Figure 4.6 : Modèle général de la recherche	193
Figure 4.7 : Les huit étapes du paradigme de Churchill (1979)	206
Figure 4.8 : La loi de Bernoulli	210
Figure 4.9 : Les différentes étapes d'élaboration de la méthode de sondage	215
Figure 4.10 : Calendrier de l'enquête	219
Figure 5.1 : Plan du chapitre 5	237
Figure 5.2 : Les liens entre les variables « profil des entreprises »	242
Figure 5.3 : La structure organisationnelle des entreprises touristiques	243
Figure 5.4 : Responsable en charge de la maintenance du système informatique	250
Figure 5.5 : L'équipement en TIC des entreprises touristiques des Alpes-Maritimes <sup>246</sup>	251

Figure 5.6 : L'utilisation des TIC par le personnel	253
Figure 5.7 : Les raisons de ne pas utiliser les TIC	256
Figure 5.8 : Analyse factorielle en composantes multiples sur les variables « Portefeuille technologique »	268
Figure 5.9 : Validation des sous-hypothèses H1.1 et H1.2	276
Figure 5.10 : Validation des sous hypothèses H2.1 et H2.2	282
Figure 5.11 : AFCM des entreprises en fonction des variables relatives à l'innovation	286
Figure 5.12 : Mise en relation des différentes innovations	287
Figure 5.13 : Validation de l'hypothèse H.3	289
Figure 6.1 : Plan du chapitre 6	309
Figure 6.2 : Chronologie des six phases du processus de création de H2H	312
Figure 6.3 : Choix stratégique d'acquisition de compétences technologiques	315
Figure 6.4 : Le logo de la société H2H	318
Figure 6.5 : Informations et critères de sélection des hôtels	320
Figure 6.6 : Liste des hôtels répondant aux critères des clients	320
Figure 6.7 : Forum de discussion entre hôteliers	321
Figure 6.8 : Répartition de la commission entre les partenaires et H2H	322
Figure 6.9 : Évolution du nombre d'abonnés	324



## LISTE DES ENCADRES

Encadré 1.1 : Définitions du tourisme du point de vue de la demande	44
Encadré 1.2 : Définitions du tourisme du point de vue de l'offre	47
Encadré 2.1 : Quelques définitions des systèmes d'information	83
Encadré 2.2 : Tourinfrance	84
Encadré 2.3 : Exemple d'application de m-tourisme, Mister Guide	97
Encadré 3.1 : Quelques définitions du concept d'innovation	143
Encadré 3.2 : exemple d'innovation de service	154
Encadré 3.3 : Travelia.fr, première agence de voyage en vente directe	156
Encadré 4.1 : Le déroulement technique d'une enquête en ligne à partir de Modalisa	218
Encadré 5.1 : La règle de lecture des résultats de corrélation sous SPSS	247
Encadré 6.1 : Description de H2H	316

# TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE .....	5
-----------------------------	---

<b>PREMIÈRE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL DE LA RELATION ENTRE LE TOURISME ET LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION .....</b>	<b>17</b>
--	-----------

CHAPITRE 1 : LE TOURISME : UNE PROBLEMATIQUE DU XXIème SIECLE.....	18
--	----

1. Le phénomène touristique : histoire et évolution .....	20
1.1. Le tourisme : de son émergence au tourisme moderne .....	20
1.1.1. Le tourisme : une invention européenne.....	20
1.1.2. Le tourisme de masse .....	22
1.1.3. Le tourisme moderne .....	24
1.2. Le tourisme : les principaux facteurs de son développement .....	28
1.2.1. Les facteurs sociologiques .....	28
1.2.1.1. Les facteurs socioculturels .....	28
Les effets d'imitation des classes.....	28
Arbitrage entre temps de travail /temps libéré dans une nouvelle société des loisirs .....	29
1.2.1.2. Les facteurs sociodémographiques .....	30
1.2.2. Les facteurs économiques.....	31
1.2.3. Les facteurs politiques .....	34
1.2.4. Les facteurs technologiques .....	36
2. L'economie touristique .....	38
2.1. Le tourisme du point de vue de la demande et de l'offre .....	38
2.1.1. Le tourisme : une activité de demande .....	38
2.1.1.1. La définition du visiteur .....	38
Une question de motif.....	39
L'environnement habituel.....	40
La durée du séjour .....	41
2.1.1.2. La définition du tourisme du point de vue de la demande .....	42
2.1.2. Le caractère spécifique de l'offre touristique .....	44
2.1.2.1. Les activités touristiques .....	45
2.1.2.2. De la nature du tourisme .....	47
Un marché touristique ? .....	47
Une industrie touristique ? .....	48
Une filière touristique ? .....	50
2.2. Les spécificités de la prestation touristique.....	53
2.2.1. Une combinaison complexe de biens et de services.....	53
2.2.2. Les spécificités du service touristique .....	56
2.2.2.1. La relation de service touristique.....	56
Le triangle des services de Gadrey (1996).....	56
La composante d'accueil de la relation de service .....	58
La qualité du service.....	59
2.2.2.2. La « servuction » touristique au sens de Eiglier et Langeard (1987) ..	59

CHAPITRE 2 : DU BESOIN EN INFORMATION DU TOURISME A L'UTILISATION  
DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ..... 63

1. L'information au cœur de la compréhension de la convergence des TIC et du tourisme.....	65
1.1. Les implications informationnelles des spécificités de la prestation touristique...	65
1.1.1. L'intangibilité de la prestation touristique et les conséquences pour les consommateurs .....	65
1.1.2. La co-production touristique.....	67
1.1.3. Le besoin de coordination des entreprises touristiques .....	68
Les conséquences de la dimension séquentielle de la prestation touristique	68
Conséquences sur l'information de la déréglementation des transports aériens .....	70
1.1.4. L'impossibilité de stocker la prestation touristique .....	72
1.1.5. L'enjeu de la mobilité.....	72
1.2. De l'information au système d'information touristique .....	74
1.2.1. La notion d'information : position intermédiaire entre données et connaissances.....	75
1.2.2. Les propriétés des informations nécessaires aux organisations .....	75
1.2.2.1. La structure de l'information.....	76
1.2.2.2. La localisation de l'information .....	77
1.2.2.3. L'accessibilité de l'information.....	78
1.2.2.4. L'actualisation de l'information .....	78
1.2.3. Les fonctionnalités de l'information .....	79
1.2.4. La valeur de l'information .....	80
1.2.5. Rôle joué par l'intensité de l'information : le modèle de Porter et Millar .....	81
1.2.6. La gestion de l'information : les systèmes d'informations (SI).....	82
2. Les technologies de l'information et de la communication comme outils de distribution des flux d'information.....	85
2.1. Le concept de technologies de l'information et de la communication.....	85
2.1.1. Définition des technologies de l'information et de la communication (TIC).....	85
2.1.2. Une revue de la littérature sur le thème des TIC appliquées au tourisme .....	86
2.1.3. Les TIC : outils de distribution des flux d'information.....	90
2.1.3.1. Les technologies de gestion administrative.....	90
2.1.3.2. Des technologies de gestion de production tel que les GDS.....	91
2.1.3.3. Une première expérience d'accès des informations au consommateur final : le Minitel.....	93
2.1.3.4. Les activités liées à l'Internet : le e-tourisme.....	94
2.1.3.5. Le m-tourisme ®.....	95
2.2. Les conséquences de l'intensification des TIC dans le tourisme.....	98
2.2.1. La trajectoire technologique de la filière touristique.....	99
2.2.2. L'évolution du rôle des intermédiaires et les bouleversements occasionnés par le web .....	100
2.2.2.1. La reconversion des GDS : des activités marchandes diversifiées....	100
2.2.2.2. Les tour-opérateurs : renforcement des partenariats stratégiques .....	101
2.2.2.3. Les agences de voyage : la distribution traditionnelle en pleine mutation .....	103

### CHAPITRE 3 : LES IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES ET STRATEGIQUES DES TIC DANS LES ENTREPRISES TOURISTIQUES..... 106

1. La relation entre TIC et organisation .....	108
1.1. La relation entre l'organisation et la technologie dans la littérature en sciences de gestion .....	108
1.1.1. Premières formulations des liens entre changement technologique/changement organisationnel : l'impératif technologique .....	110
1.1.1.1. Les travaux de Leavitt et Whisler (1958).....	110
1.1.1.2. Les travaux de Burns et Stalker (1966).....	111
1.1.1.3. Les travaux de Lawrence et Lorsch (1967) .....	112
1.1.1.4. Les travaux de Woodward (1965) .....	113
1.1.1.5. Les travaux de Perrow (1967) .....	114
1.1.2. De l'impératif organisationnel vers un équilibre dans la relation technologie-organisation .....	116
1.1.2.1. L'analyse du design organisationnel de Galbraith (1971, 1977).....	117
1.1.2.2. La théorie de la richesse des médias Daft et MacIntosh (1978).....	118
1.1.2.3. L'analyse socio-technique (Emery et Trist, 1965) .....	118
1.1.3. La perspective de l'émergence : l'interaction entre TIC et organisation ....	119
1.1.3.1. La technologie comme « occasion » de structuration : les travaux de Barley (1986) .....	120
1.1.3.2. La théorie de la structuration, le modèle de Orlikowski (1991).....	121
1.1.4. Notre positionnement : l'évolution conjointe des TIC et des organisations dans le temps.....	123
1.2. Les conditions d'implantation des TIC et les changements occasionnés sur les organisations.....	126
1.2.1. Les conditions d'implantation des TIC .....	126
1.2.1.1. Les conditions technologiques : utilité de la technologie .....	126
L'intensité informationnelle au sein de l'entreprise .....	126
Une condition de standardisation .....	127
1.2.1.2. Les conditions organisationnelles.....	127
Conditions structurelles .....	128
Conditions managériales : les bénéfices perçus par le dirigeant.....	130
Conditions stratégiques.....	131
1.2.1.3. Les conditions environnementales.....	133
1.2.2. Les changements induits par l'implantation des TIC .....	133
1.2.2.1. Identification des facteurs de changements, influence interne/externe .....	134
1.2.2.2. Les TIC : facteur de changements .....	135
1.2.2.3. Les changements organisationnels.....	136
La hiérarchisation .....	137
L'interdépendance .....	138
2. Quelle approche de l'innovation dans la filière touristique?.....	141
2.1. La polysémie du concept d'innovation .....	141
2.1.1. Le concept d'innovation .....	142
2.1.2. Innovation ou changement : le degré de transformation .....	144
2.1.2.1. Les innovations radicales .....	145
2.1.2.2. Les innovations incrémentales .....	146
2.1.2.3. Les innovations architecturales .....	148

Les modèles généraux.....	148
Les modèles appliqués au tourisme.....	150
2.1.3. La nature des innovations, une typologie des innovations dans le tourisme	153
2.1.3.1. L'innovation de produit et de service .....	153
2.1.3.2. L'innovation de procédé .....	154
2.1.3.3. L'innovation organisationnelle.....	155
2.1.3.4. L'innovation de marché .....	156
2.1.3.5. L'innovation ad hoc .....	157
2.1.4. L'innovation d'exploitation et l'innovation d'exploration : les compétences mobilisées .....	158
2.2. Quel modèle de dynamique de l'innovation touristique ?.....	159
2.2.1. L'innovation événementielle, innovation en tant que résultat .....	159
2.2.2. L'innovation processuelle, l'innovation en tant que processus .....	159
2.2.2.1. Les modèles de séquences unitaires : la place fondamentale de la recherche.....	159
2.2.2.2. Modèle de séquences multiples : remise en cause de la place de la recherche et valorisation du rôle du marché .....	161
Le modèle en chaîne de Kline et Rosenberg (1986).....	162
Le modèle tourbillonnaire de Callon et Latour (1988).....	163
2.2.2.3. Le modèle du processus d'innovation dans des activités de service : le cycle inversé de Barras .....	165
2.3. L'innovation touristique : quelles spécificités ? .....	166
2.3.1. L'innovation touristique au regard de leur contexte .....	166
2.3.2. L'innovation touristique : une innovation sans département de R & D ? ....	168
2.3.3. L'innovation, un processus d'apprentissage.....	169
2.3.4. L'innovation requiert un ensemble de ressources et de compétences.....	170
2.3.5. Les sources potentielles d'innovation touristique .....	173
2.3.5.1. L'intangibilité de la prestation touristique .....	173
2.3.5.2. La coproduction et la variabilité de la prestation .....	173
2.3.5.3. Le produit est non stockable.....	174
2.3.5.4. La séquentialité de la prestation touristique .....	174
2.3.5.5 La mobilité liée à l'activité touristique .....	175
Conclusion de la première partie : formulation de la problématique.....	177

## **SECONDE PARTIE: CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE: METHODOLOGIE, RESULTATS ET DISCUSSION.....180**

### **CHAPITRE 4 : LES CHOIX METHODOLOGIQUES.....181**

1. le positionnement épistémologique et les choix méthodologiques.....	183
1.1. Le choix d'une position positiviste aménagée.....	183
1.2. Le choix d'une approche multi méthodes .....	187
2. Le choix d'une démarche quantitative comme stratégie de recherche .....	190
2.1. Les principes de la démarche hypothético-déductive .....	190
2.1.1. Les hypothèses de recherche.....	191
2.1.2. L'opérationnalisation des concepts .....	194
2.1.2.1 Le choix des variables et des indicateurs .....	194
Opérationnalisation du thème 1 .....	194

Opérationnalisation du thème 2 .....	195
Opérationnalisation du thème 3 .....	197
Opérationnalisation du thème 4 .....	199
Opérationnalisation du thème 5 .....	202
2.1.2.2. La fiabilité et la validité de la recherche .....	204
2.2. Mise en œuvre du questionnaire .....	207
2.2.1. Le choix et la détermination de la population.....	207
2.2.1.1. La nature de la population de référence .....	207
2.2.1.2. Constitution de la base de données .....	208
2.2.1.3. Le processus d'échantillonnage.....	209
Détermination de la taille de l'échantillon.....	209
Composition de l'échantillon et méthode employée .....	211
2.2.2. L'administration du questionnaire .....	215
2.2.2.1. Les modes de recueil de données à la disposition du chercheur .....	215
2.2.2.2. Le choix des modes de recueil de données pour notre enquête.....	217
2.2.2.3. Calendrier de l'enquête .....	219
2.2.3. Précautions prises afin de diminuer les risques d'erreurs et de garantir la qualité du sondage.....	219
2.2.3.1. Techniques visant à diminuer les erreurs d'échantillonnage et de couverture .....	220
2.2.3.2. Techniques permettant une bonne qualité de sondage.....	220
2.3. L'analyse des données.....	222
2.3.1. Les phases préparatoires au traitement des données .....	222
2.3.2. Choix des méthodes de traitements statistiques .....	223
2.3.2.1. Le test du Khi-deux ( $\chi^2$ ) et le Pourcentage de l'Ecart Maximum (PEM) .....	224
2.3.2.2. L'Analyse Factorielle en Composantes Multiples (AFCM) .....	225
2.3.2.3. Méthodes de structuration de la distribution : l'analyse typologique	225
2.3.2.4. Corrélation inter items et méthode de régression .....	226
3. L'analyse qualitative : pour un approfondissement de l'analyse quantitative .....	227
3.1. Le choix d'une démarche qualitative .....	227
3.1.1. Les avantages d'une démarche qualitative pour notre recherche.....	227
3.1.2. Le choix d'une étude de cas.....	228
3.2. La sélection du cas .....	229
3.2.1. La démarche de sélection du cas .....	229
3.2.2. Particularités du cas par rapport à l'objet de la recherche .....	230
3.2.3. Un accès privilégié au terrain.....	231
3.3. Méthodes de recueil et d'analyse des données .....	231
3.3.1. Méthodes de recueil des données .....	232
3.3.1.1. L'observation participante.....	232
3.3.1.2. La phase documentaire.....	232
3.3.1.3. Les entretiens semi-directifs.....	233
3.3.2. L'analyse des données .....	234
3.3.3. La validité et la fiabilité de la recherche.....	234

## CHAPITRE 5 : L'IMPLANTATION DES TIC DANS LES ORGANISATIONS TOURISTIQUES DES ALPES-MARITIMES : CONDITIONS ET CHANGEMENTS .....236

1. Les premiers resultats.....	239
1.1. Le profil des entreprises touristiques étudiées.....	239
1.1.1. L'activité des entreprises .....	239
1.1.2. La taille : 97,9% de TPME .....	240
1.1.3. Le statut : coexistence d'une multitude d'entreprises indépendantes et de quelques grands groupes .....	240
1.1.4. L'âge des entreprises .....	241
1.2. Les variables de l'étude.....	243
1.2.1. Le contexte organisationnel des entreprises touristiques .....	243
1.2.1.1. Les configurations organisationnelles.....	243
1.2.1.2. La culture des organisations .....	249
1.2.2. Le contexte technologique .....	251
1.2.2.1. L'équipement TIC des entreprises touristiques .....	251
1.2.2.2. Les utilisations des TIC par les entreprises touristiques .....	252
Utilisées par qui ? .....	253
A quelle fréquence les utilisent-elles et pour quoi faire ? .....	253
1.2.3. Le contexte environnemental .....	257
1.2.3.1. Les relations clients .....	257
Principalement une clientèle de loisirs .....	257
Les canaux de communication .....	258
La qualité de la relation client.....	258
1.2.3.2. Les relations interentreprises.....	258
2. Les conditions d'implantation d'une tic et les changements qu'elle induit .....	259
2.1. Analyse du portefeuille technologique des entreprises au moyen d'une analyse typologique .....	259
2.1.1. L'entreprise « indifférente » (Groupe A).....	260
2.1.2. L'entreprise « suiveuse » (Groupe C) .....	261
2.1.3. L'entreprise « avancée » (Groupe D) .....	262
2.1.4. L'entreprise « pionnière » (Groupe B) .....	263
2.1.5. Premier résultat important : intégration des TIC selon un continuum .....	269
2.1.6. Approfondissement de la méthode de traitement statistique : introduction d'une variable score .....	269
2.2. Le choix du portefeuille TIC des entreprises touristiques dépend de leur contexte .....	271
2.2.1. Identification des liens entre le portefeuille TIC et le contexte organisationnel .....	271
2.2.2. Identification des liens entre le portefeuille TIC et le contexte environnemental.....	273
2.3. L'utilisation des TIC engendre des changements organisationnels .....	276
2.3.1. L'implantation d'un portefeuille TIC entraîne des changements organisationnels .....	277
2.3.2. L'implantation d'un portefeuille TIC entraîne des changements dans les relations extérieures .....	281
2.4. Le choix du portefeuille TIC favorise l'innovation .....	283
2.4.1. Une analyse factorielle en composantes multiples pour analyser les entreprises innovantes .....	283

2.4.1.1. Les entreprises « non innovantes » (Groupe B ; 41%) .....	283
2.4.1.2. Les entreprises innovantes (Groupe A ; 59%).....	284
2.4.2. Le choix d'un portefeuille TIC favorise l'innovation dans les entreprises touristiques .....	286
2.4.3. Comparaison des résultats obtenus à l'aide des deux AFCM.....	289
3. Discussion des conditions favorables à l'implantation des TIC dans les entreprises touristiques .....	290
3.1. Le contexte environnemental des entreprises touristiques .....	290
3.1.1. La perception de l'environnement par les entreprises touristiques.....	290
3.1.1.1. Environnement contraint ou environnement choisi ? .....	290
3.1.1.2. Déclinaison dans l'étude et adaptation diversifiée des PME à leur environnement.....	293
3.1.1.3. L'environnement pertinent des PME .....	296
3.1.2. La force des réseaux d'entreprises touristiques .....	298
En quoi consistent les réseaux d'entreprises ? .....	298
Quels sont les avantages des entreprises organisées en réseau ? .....	299
3.2. Le contexte organisationnel d'implantation des TIC .....	300
3.2.1. Les ressources et compétences des entreprises touristiques .....	300
3.2.2. L'implication du dirigeant .....	303
3.3. Synthèse des conditions d'implantation des TIC dans les entreprises touristiques .....	304

## CHAPITRE 6 : LA COMPREHENSION DU PROCESSUS D'INNOVATION D'UNE ENTREPRISE TOURISTIQUE : LE CAS DE H2H.....308

1. Présentation du processus de création du produit H2H .....	310
1.1. La démarche de l'analyse processuelle par les phases.....	310
1.2. Une lecture de l'histoire de la création du produit H2H par les phases.....	311
1.2.1. La phase de découverte.....	313
1.2.2. La phase de maturation.....	313
1.2.3. La phase de développement .....	315
1.2.4. La phase de création de l'entité institutionnelle.....	317
1.2.5. La phase de production.....	319
1.2.6. Phase de commercialisation.....	323
1.3. Le processus d'innovation : un modèle en chaîne .....	326
2. La spécification de l'innovation H2H et mise en evidence des conditions de son « succès » .....	327
2.1. Caractérisation de l'innovation H2H .....	327
2.1.1. La source de l'innovation de H2H : <i>market pull</i> .....	327
2.1.2. H2H : une innovation technologique de conception .....	328
2.1.3. H2H : de nouvelles relations inter-organisationnelles.....	329
2.1.4. H2H : une innovation de service .....	330
2.2. Analyse des conditions de succès de l'innovation H2H .....	331
2.2.1. Le contexte environnemental : une situation de coopération .....	331
2.2.2. Le contexte organisationnel .....	332
2.2.2.1. La configuration organisationnelle .....	332



2.2.2.2. Le manque de démarche formalisée et la coordination par la confiance .....	333
2.2.2.3. La culture de l'entreprise et le rôle des dirigeants .....	334
2.2.2.4. L'apprentissage et l'expérience .....	334
2.2.2.5. Les capacités mobilisées : travail collaboratif et mise en commun de ressources et de compétences .....	335
2.2.3. Le contexte technologique .....	336
2.3. Synthèse des résultats .....	337
2.3.1. Eléments confirmants les résultats de l'analyse quantitative .....	337
2.3.2. L'évolution conjointe des TIC et des organisations .....	338
Conclusion de la seconde partie : le processus d'innovation issu de l'implantation d'une TIC dans les entreprises touristique .....	341
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>342</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>351</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>383</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>385</b>
<b>LISTE DES ENCADRES .....</b>	<b>387</b>



**TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA  
COMMUNICATION ET INNOVATION :**  
**IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES ET STRATEGIQUES DANS LES  
ENTREPRISES TOURISTIQUES DES ALPES MARITIMES**

**TOME 2**

Thèse en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement par

**Bénédicte ALDEBERT**

Le 6 décembre 2006

**Directeurs de Recherches**

**Madame Laurence SAGLIETTO**, Maître de Conférences (HDR), Université de Nice-Sophia Antipolis  
**Monsieur Jacques SPINDLER**, Professeur des Universités, Université de Nice-Sophia Antipolis

**Rapporteurs**

**Monsieur Gérald NARO**, Professeur des Universités, Université Montpellier 1  
**Monsieur Gérald ORANGE**, Professeur des Universités, Université de Rouen

**Suffragants**

**Madame Maryse MARTIN**, Professeur des Universités, Université de Nice-Sophia Antipolis  
**Monsieur Pierre LOUART**, Professeur des Universités, Université de Lille

**Membres invités**

**Monsieur Dominique CHARPENTIER**, Directeur Général du Comité Régional du Tourisme  
Riviera Côte d'Azur  
**Monsieur Jacques GROS**, Directeur du site IBM la Gaude



# **SOMMAIRE DES ANNEXES**

**ANNEXE DU CHAPITRE 1 - LE TOURISME, UNE PROBLEMATIQUE DU XXI<sup>EME</sup> SIECLE**

---

**ANNEXE DU CHAPITRE 2 – DU BESOIN EN INFORMATION DU TOURISME A L’UTILISATION DES TECHNOLOGIES DE L’INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

---

**ANNEXE DU CHAPITRE 3 – LES IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES ET STRATEGIQUES DES TIC DANS LES ENTREPRISES TOURISTIQUES**

---

**ANNEXE DU CHAPITRE 4 – LES CHOIX METHODOLOGIQUES**

---

**ANNEXE DU CHAPITRE 5 - L’IMPLANTATION DES TIC DANS LES ORGANISATIONS TOURISTIQUES : CONDITIONS ET CHANGEMENTS**

---

**ANNEXE DU CHAPITRE 6 – LA COMPREHENSION DU PROCESSUS D’INNOVATION D’UNE ENTREPRISE TOURISTIQUE : LE CAS DE H2H**

---

**ANNEXE UN NOUVEAU CHAPITRE DE LA THESE – VALORISATION DES COMPETENCES (CAMPAGNE 2004)**

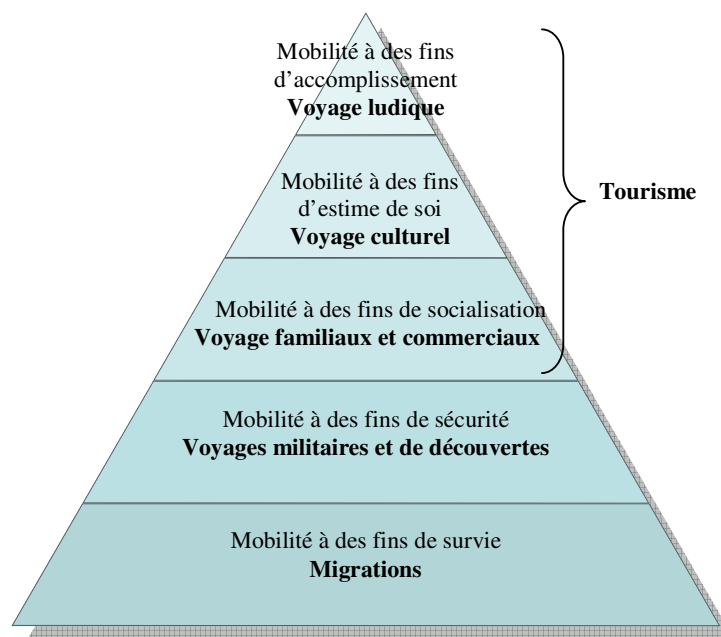
---



## ANNEXE 1.1. : Une représentation des motivations des déplacements à travers la pyramide de Maslow (1943)

Il semble que l'évolution des déplacements des hommes à travers l'histoire suive le schéma de la pyramide des besoins de Maslow<sup>247</sup> (1943). Cet auteur définit une hiérarchisation des besoins humains, dans le but de définir les motivations des comportements humains. Ainsi, les premières formes existantes de mobilité satisfaisaient des besoins primaires de survie et de recherche de sécurité. Puis, les premiers voyages visant des échanges familiaux permettaient d'assouvir le besoin de socialisation. Enfin, les déplacements d'ordre culturel et ludique comblaient les besoins d'estime de soi et d'accomplissement personnel des hommes. Là, nous nuancerons car la représentation de Maslow porte d'une part, sur le fait qu'un besoin supérieur ne peut apparaître que lorsque les besoins inférieurs sont comblés et d'autre part sur la différence que sa pyramide porte sur un individu tandis que nous l'avons adaptée à un ensemble d'individus, les touristes.

**Figure A1 : La pyramide des besoin (inspiré de Maslow)**



<sup>247</sup> Abraham MASLOW (1908-1970), psychologue américain a pu, après une étude sur le comportement humain de 1939 à 1943, établir une sorte de règle de priorité des désirs et des besoins humains. Ces derniers sont hiérarchisés en cinq tranches : les besoins physiologiques (faim, soif, sommeil), besoins de sécurité (protection morale et physique), besoins de socialisation (amitié, affection, échange), besoins d'estime (respect de soi, considération, prestige) et besoins d'accomplissement (réalisation personnelle). La pyramide est représentée dans l'ordre inverse des besoins dits primitifs à ceux dits évolués.

## **ANNEXE 1.2. : La politique de la France en matière de Tourisme depuis 1945**

Source : Secrétariat d'Etat au Tourisme

La politique du tourisme de la France a vu se succéder trois étapes importantes au cours du XX<sup>ème</sup> siècle, une étape de bâtisseurs (reconstruction après la seconde guerre mondiale), une étape de législateurs (élaboration de schémas d'aménagement) et une étape de développeurs (dans un contexte de forte croissance). C'est essentiellement depuis la seconde guerre mondiale que le tourisme se développe. Depuis 1945, la France a connu trois axes de politiques touristiques, une création volontaire d'infrastructures touristiques, un soutien économique accordé aux entreprises touristiques par les pouvoirs publics et un soutien à la consommation touristique des individus. Depuis le début des années 50, beaucoup d'organismes se sont créés. Cette période correspond à la mise en place dans cadre de la planification nationale de nombreux projets qui ont pour principal objectif de favoriser la croissance, de réduire les déséquilibres du territoire et d'offrir une alternative à l'émergence de nouvelles destinations touristiques comme l'Espagne. Vont alors être lancés d'importants programmes d'aménagement des littoraux et le développement des stations de sports d'hiver. Dans les années 70, suite au premier choc pétrolier, on assiste à une réorientation des stratégies gouvernementales aboutissant à des lois qui tentent de concilier protection de l'environnement et développement touristique. Dans les années 80, une vague de décentralisation et de réorganisation des compétences des collectivités territoriales apparaît. Depuis les lois de décentralisation, l'Etat octroie un rôle plus important au « Ministère du Tourisme », qui comprend des missions de conseil technique, un soutien de la consommation et un suivi des statistiques de l'activité touristique. Aujourd'hui, les pouvoirs publics adoptent le plus souvent une politique volontariste, destinée aux plus défavorisés. Ces aides comptent les bons vacances, les chèques vacances, les aides à l'achat d'un titre de transport, les aides aux communes pour les colonies de vacances.



## ANNEXE 1.3. : Historique de l'évolution des transports de l'Antiquité à nos jours

L'évolution des transports et de leurs infrastructures au cours du temps fut d'une grande complexité et reliée à l'évolution spatiale des systèmes économiques. En vue de l'organisation économique de l'espace, les fleuves, rivières, mers et routes<sup>248</sup> sont dans l'Antiquité les moyens de transports les plus efficaces. La technologie de transport se limitait jusqu'alors à la force animale pour le transport terrestre et au vent pour le transport maritime. L'amélioration des **instruments de mesures** (boussoles, astrolabes) ont permis de s'affranchir des côtes et de naviguer en pleine mer. Puis, les moyens de transport mécanisés ont fait leur apparition grâce aux transformations de la révolution industrielle. Nul besoin de souligner que le nombre de passagers transportés tout comme la vitesse des déplacements n'étaient pas pour autant limités. L'importance économique et géopolitique des transports fut rapidement reconnue. L'apparition du moteur à vapeur a permis une expansion territoriale considérable des transports maritime et ferroviaire. L'aube du XIX<sup>ème</sup> siècle devait ensuite assister à la mise en place des premières **lignes maritimes** à service régulier, desservant surtout l'Atlantique Nord<sup>249</sup>. En 1820, le Savannah devenait le premier bateau à vapeur (utilisée comme source d'énergie auxiliaire) à traverser l'Atlantique en mettant quelques 29 jours. Tandis que le bateau à vapeur permettait la liaison entre les ports à travers le monde de façon plus efficace, l'industrie ferroviaire jetait les bases des premiers systèmes urbains. Cette période est marquée également par la **construction d'infrastructures** cherchant à réduire les distances intercontinentales, telles les canaux de Suez (1869) et de Panama (1914). Dès 1830, les chemins de fer font leur apparition. La première **ligne ferroviaire** commerciale voyait le jour en 1830, reliant Manchester à Liverpool. Les projets de la sorte se mirent dès lors à foisonner partout à travers les pays développés. La mise en circulation pour la première fois du TGV (Train à Grande Vitesse) en 1981 en France, pour la ligne Paris-Lyon a également marqué le développement des départs en vacances. Au demeurant, le virage clé caractéristique de l'ère fordiste fut la diffusion massive de **l'automobile**. Aucun autre mode de transport ne peut se réclamer d'avoir changé aussi radicalement le niveau de vie des populations ainsi que la structure des villes, tout particulièrement en pays développés. Par

---

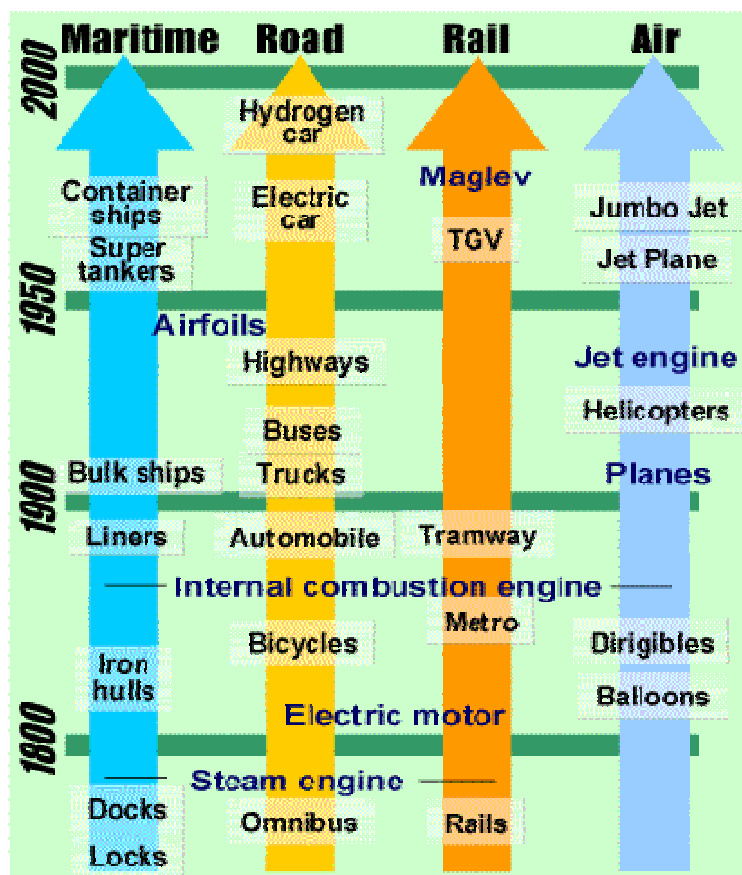
<sup>248</sup> Les Romains établissent un important réseau routier permettant de réunir un ensemble de cités de leur vaste empire, la Via Appia reliant Rome et Brindisi en est un exemple.

<sup>249</sup> Les premiers services réguliers de transport transatlantique de passagers par navire à vapeur devaient être inaugurés en 1838, suivis peu après par l'entrée en scène du vaisseau à aubes en 1840 et par le bateau à armature de fer en 1860.

ailleurs, le tout premier vol est une prouesse revenant aux frères Wright en 1903 et devait inaugurer l'ère du **transport aérien**. Celui-ci a par la suite connu une envolée avec l'introduction de nouveaux services postaux et du transport de passagers interurbain. C'est en 1919 qu'entre en fonction la première ligne commerciale de transport aérien entre la France et l'Angleterre. L'entrée en service en 1958 du premier avion à réacteurs à vocation commerciale, le Boeing 707, devait révolutionner les flux internationaux de passagers, qui étaient jusqu'alors l'affaire des navires transocéaniques.

Ainsi, avec la révolution des transports, l'extension des routes et des chemins de fer et la démocratisation de l'automobile et de l'aviation au XX<sup>ème</sup> siècle, le tourisme de masse s'est développé.

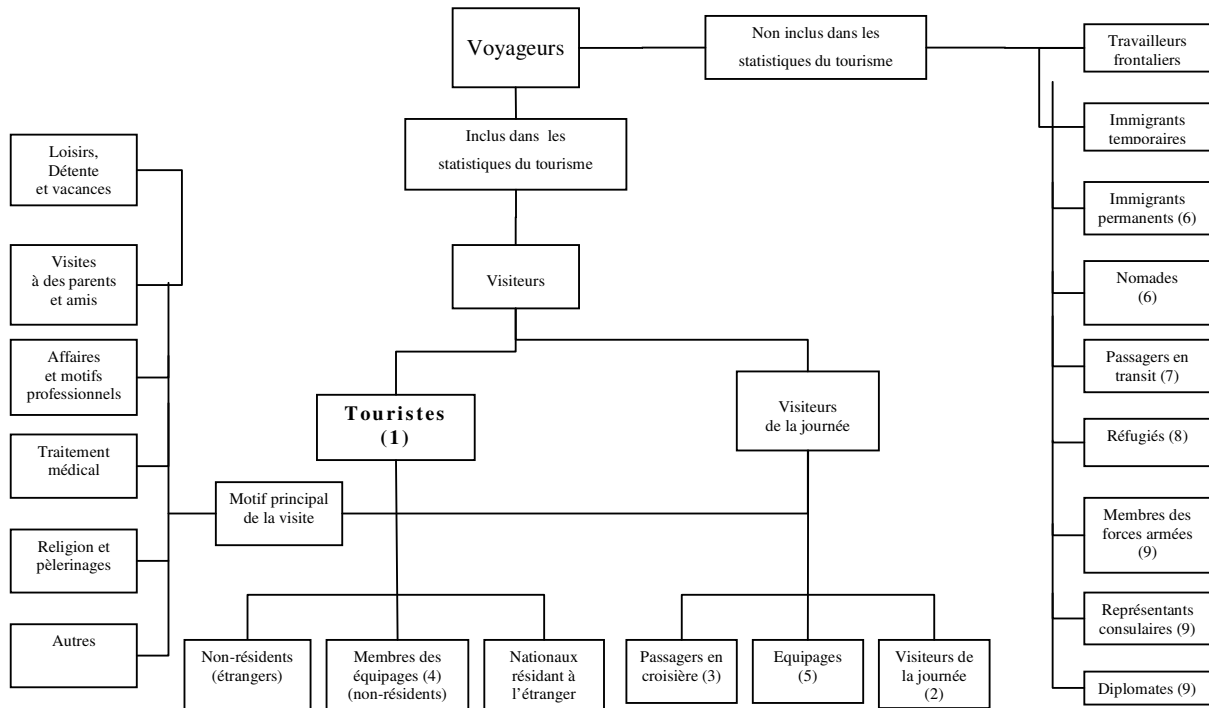
Figure A2 : L'évolution des transports depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle



Source : Williams (1992)

## ANNEXE 1.4. : Le tourisme et la mobilité des populations

Source : Organisation Mondiale du Tourisme (2003)



1. Tout visiteur qui passe au moins une nuit, mais pas plus d'une année, dans le pays visité.
2. Visiteurs qui arrivent et repartent le même jour, pour des motifs de loisirs, détente et vacances ; visites à des parents et amis ; affaires et motifs professionnels ; traitement médical ; religion, pèlerinages et autres, y compris les visiteurs de la journée en route vers ou en provenance de leurs pays de destination.
3. Personnes qui arrivent dans un pays à bord d'un navire de plaisance [tel que défini par l'Organisation Maritime Internationale (OMI), 1965] et qui sont logées à bord, même si elles débarquent pour des visites d'une ou de plusieurs journées.
4. Les équipages des navires ou des avions étrangers en réparation ou faisant escale dans le pays et qui utilisent les moyens d'hébergement du pays.
5. Les équipages qui ne sont pas résidents du pays visité et qui séjournent pour la journée.
6. Tels que définis par les Nations Unies dans les « Recommandations sur les statistiques des migrations internationales, 1980 ».
7. Qui ne quittent pas l'aire de transit de l'aéroport ou du port, y compris le transfert entre aéroports ou ports.
8. Selon la définition du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, 1967.
9. Lorsqu'ils se déplacent de leur pays d'origine vers le pays où ils sont en poste et inversement (y compris les domestiques et les personnes à charge qui les accompagnent ou les rejoignent).

Source : Organisation Mondiale du Tourisme (OMT).

## ANNEXE 1.5. : Le tourisme selon diverses disciplines

« *L'indiscipline du tourisme* » (Tribe, 1997) ou « *le dilemme disciplinaire* » (Echtner et Jamal, 1997) du tourisme sont souvent évoqués dans la littérature (Leiper, 2000). La question traitée est de savoir si l'étude du tourisme peut être de façon réaliste décrite comme une discipline<sup>250</sup>. Depuis le milieu des années 80, les phénomènes du tourisme et des loisirs ont été analysés dans le cadre de nombreuses disciplines des sciences sociales, dont la sociologie, l'anthropologie, l'économie, la géographie, la gestion et l'histoire. Ainsi, le tourisme offre des problématiques très différentes selon les angles d'observation. Gagnon (2002) a établi cinq principales préoccupations des nombreuses sciences étudiant le tourisme, l'histoire, l'économie, la géographie, la sociologie et l'anthropologie. Nous synthétisons dans le tableau ci-dessous, les principaux thèmes étudiés par chacune des disciplines précitées.

Depuis quelques années, un débat affronte les partisans d'une approche multidisciplinaire et ceux d'une approche disciplinaire du tourisme. Tandis que certains auteurs (Boyer, 2003 ; Jovicic, 1988 ; Hoerner, 2002) étudient le tourisme comme une discipline à part entière empruntant des informations à d'autres champs scientifiques et parlent de « Tourismologie » (Jovicic, 1988, p. 2) ou du tourisme comme un « free-standing area » (Williams, 2004), d'autres (Simons, 1995) considèrent que le tourisme ne peut être une discipline en soi (Leiper, 1981, 1990) et supportent une conception du tourisme comme un champ interdisciplinaire. Selon Allcook (1988), cette multidisciplinarité du tourisme est à l'origine d'une part du manque de visibilité du phénomène touristique et d'autre part de la difficulté de créer une ligne d'étude commune. Au delà de cette idée, cela contribue au désintérêt porté au tourisme par chacune des disciplines<sup>251</sup>.

L'intérêt d'une approche multidisciplinaire est de pouvoir mieux comprendre le phénomène touristique. De nombreux auteurs ont proposé des modèles permettant de prendre en compte l'ensemble des éléments constituant le tourisme. En effet, tout sujet comprenant une pluralité d'éléments (à la fois géographique, économiques, marketing, historique) nécessite un passage

---

<sup>250</sup> J. Tribe, « *Can tourism studies be realistically described as a discipline ?* » Annals of Tourism research, Vol 24, N°3, p638-657, 1997

<sup>251</sup> L'objet de notre thèse n'est pas de nous positionner face à ce débat. Néanmoins, nous pensons que même si le tourisme est un sujet qui doit s'appréhender de manière globale et doit avoir en permanence des échos sur ce qui est fait dans d'autres disciplines, il doit, pour gagner en cohérence et en solidité, être un terrain d'étude et avoir des méthodologies propres à une seule discipline.

par une représentation simplifiée de la réalité. Ce n'est pas tant les composantes qui définissent le modèle qui sont importantes, (nous le verrons, pour le tourisme tous les modèles prennent sensiblement en compte les mêmes éléments), mais ce sont leurs interactions et leurs façons de les combiner qui font leur distinction. Nous présentons quelques-uns de ces modèles dans la section qui suit.

**Tableau A2 : Synthèse des travaux sur le tourisme selon divers disciplines**

<b>Discipline</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Auteurs</b>
<b>L'histoire</b>	Recherches sur des scénarios d'évolution de la pratique touristique	Duchet, 1949 ; Boyer, 1985, 1995a, 1995b, 1999, 2000 ; Corbin, 1988, 1995
<b>L'économie</b>	Recherches sur la rentabilité de l'activité avec des analyses statistiques du rapport coûts/bénéfices et l'utilisation d'indicateurs quantifiables pour mesurer l'ensemble des flux touristiques	Demers, 1982, 1987 ; Pearce, 1993 ; Stafford, 1995 ; Vellas, 2001
<b>La géographie</b>	Recherches sur la consommation des touristes sur leurs lieux de vacances, son ampleur globale, ses rythmes saisonniers et sa durée, sur les activités et équipement induits sur les lieux de réception par cette consommation et sur les espaces intermédiaires parcourus au cours du déplacement des touristes et marqués par un transit rapide	Cazes, 1989, 1992, 1995 ; Lozato-Giotart, 1993 ; Cazes et Knafou, 1995 ; Hoerner, 1997 ; Baron-Yellès, 1999 ; Dewailly et Flament, 2000
<b>La sociologie</b>	Recherches sur les comportements touristiques et récréatifs, c'est-à-dire sur les « <i>espaces mentaux</i> » de ceux qui partent en voyage ou en vacances et du sens qu'ils donnent à ce geste » (Amirou, 2003, p. 177) ; sur les conduites de consommation des touristes en fonction de leurs profils socio-économiques ainsi que les rapports entre le visiteur et le visité Dann et Cohen (1991) synthétisent les recherches sociologiques sur la conceptualisation du tourisme en trois approches : une sociologie des migrations, une sociologie des loisirs et une approche sur la dimension du voyage du tourisme.	Dumazedier, 1972, 1988 ; Cohen, 1979, 1974 ; Gauthier, 1982 ; Bruneau, 1985 ; Mormont, 1985 ; Jafari, 1988 ; Laplante, 1988, 1996 ; Cohen et Dann, 1991 ; Boyer, 1997, 1995c, 1990, 1987, 1982, 1980
<b>L'anthropologie</b>	Recherches sur le thème du tourisme comme catalyseur d'acculturation (Michaud, 2001) et comme facteur de changement social et évaluation des impacts culturels du tourisme sur les pays d'accueil. Les chercheurs dénoncent les effets d'une fréquentation touristique trop importante sur la culture et du tourisme comme forme perverse de développement.	Nunez, 1963 ; Finney et Watson, 1975 ; Turner et Ash, 1975 ; MacCannell, 1976, 1989 ; Smith, 1977, 1989 ; De Kadt, 1979 ; Graburn, 1980, 1983 ; Urbain, 1983, 1986a, 1986b, 1989, 1993, 1996, 1997

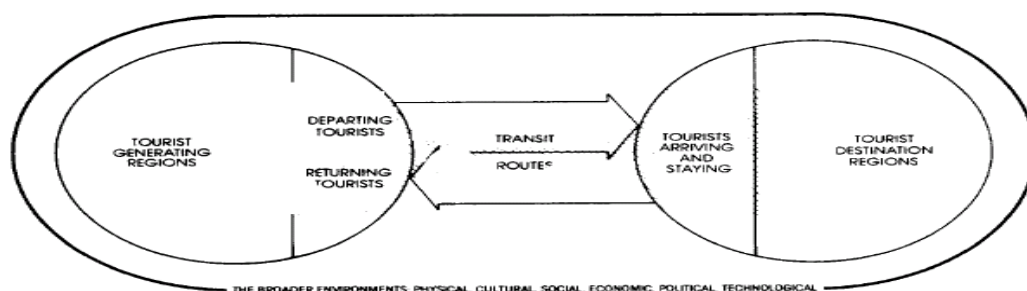
## ANNEXE 1.6. : Les modèles du tourisme

De nombreux modèles théoriques du tourisme ont été construits depuis la fin des années 1970. Ces modèles consistent, comme le stipule Wahab (1975, p. 8) en une « *anatomie du tourisme* », qui se compose de plusieurs éléments tels que des hommes (les auteurs du tourisme), des espaces (les éléments physiques) et du temps (le temps passé durant le voyage et le séjour). Gunn (1979), Leiper (1979) et Krippendorff (1986) proposent une vision en terme de système du tourisme. Cette vision permet de prendre en compte l'ensemble des éléments constituant l'activité touristique au sens large et de montrer que chaque composante du système tourisme est reliée à chaque autre composante. Lozato-Giotart et Balfet (2004) confirment que les systèmes sont des ensembles animés par des flux internes et externes qui possèdent de nombreuses entrées et sorties liées à des systèmes extérieurs. La plupart de ces modèles ont pour vocation d'aider les décisions et opérations d'investissements des décideurs publics ou privés. Nous proposons d'étudier brièvement les plus connus.

### Le modèle de Leiper (1979) : le système touristique

Le tourisme peut être considéré comme un système impliquant l'activité de loisirs des touristes et l'activité professionnelle de nombreux acteurs liés par un ensemble de relations complexes de marché et hors marché (Leiper, 1979). Le système touristique de Leiper (1979), repose sur les relations de cinq éléments, un élément humain (le touriste), trois régions géographiques (la région d'origine du touriste, la région de transit et la région de destination du touriste) et d'un élément industriel (l'industrie du tourisme et du voyage). Ayant les caractéristiques d'un système ouvert, l'organisation de ces cinq éléments fonctionne dans une dimension plus large composée d'un environnement physique, culturel, économique, social, politique et technologique.

Figure A.3 : Le modèle de Leiper



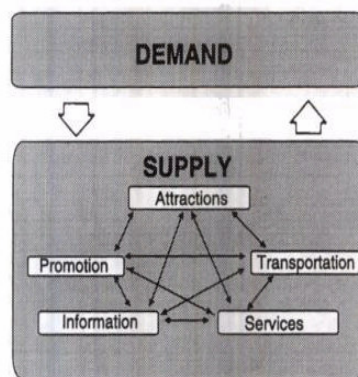
Source : Leiper (1979, p.404)

Le modèle de Leiper nous offre une vision très complète du fonctionnement du tourisme, car il propose à la fois des éléments géographiques, ainsi que des éléments relatifs à l'offre et à la demande, mais son originalité est qu'il tient compte du déplacement des touristes dans l'espace.

### **Le modèle de Gunn (1979, 1994) : le planning touristique**

Gunn (1979) a développé un modèle pour expliquer comment différentes forces du tourisme interagissent. Le modèle se compose de deux principales forces, l'une relative à l'offre et l'autre à la demande. Les forces de l'offre sont représentées par cinq composantes, les attractions, le transport, l'information, la promotion et les services. Celles-ci sont interdépendantes et requièrent d'être organisées en fonction des tendances du marché et des attributs géographiques de la région d'accueil. Selon l'auteur, ce sont les relations entre les forces de l'offre et de la demande qui constituent le cœur du système. Selon lui, toutes les initiatives en matière de tourisme doivent se réaliser afin de rendre compatibles l'offre et la demande.

**Figure A.4 : Le modèle de Gunn**



La planification permettant l'équilibre entre l'offre et la demande constitue les éléments endogènes du modèle. A cela, Gunn intègre des éléments exogènes tels que ressources naturelles, ressources culturelles, leadership et organisation, finances, travail, entrepreneuriat, communauté, concurrence, politique gouvernementale. Tous ces éléments vont influencer la relation offre-demande.

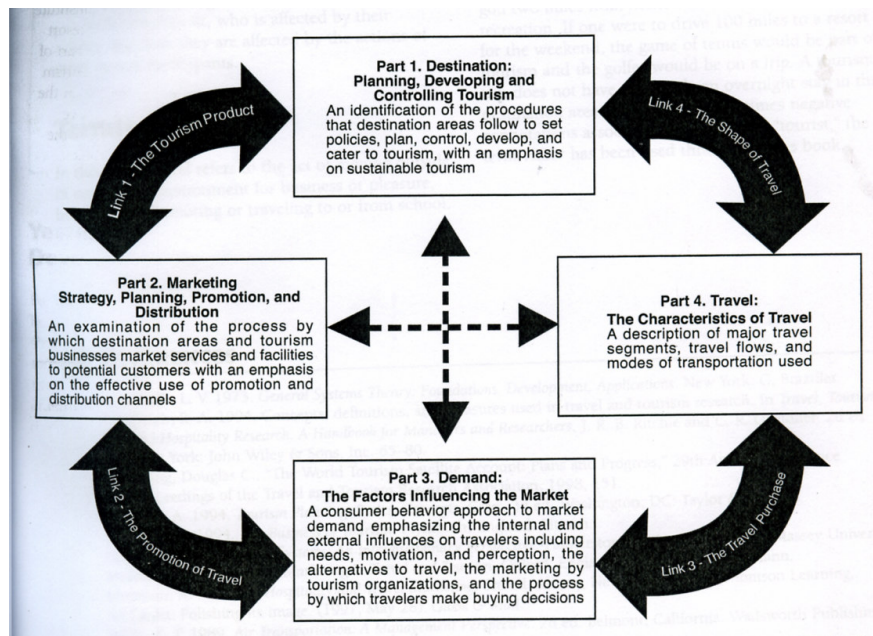
Ainsi, ce modèle permet d'une part de comprendre les liens entre les visiteurs (leur nombre et leurs caractéristiques) et les attributs d'une destination d'accueil et d'autre part, de guider les investissements aussi bien publics que privés les plus adaptés pour le développement

touristique. Ce modèle offre donc une perspective très opérationnelle et fonctionnelle aux décideurs touristiques puisqu'il permet d'évaluer le bénéfice net pour les régions d'accueil.

### Le modèle de Mill et Morrison (2002) : une approche marketing

Dans la continuité des travaux de Gunn (1988), Mill et Morrison (2002) ont également une représentation systémique du tourisme. Ce modèle offre une approche marketing très développée pour les prises de décisions en matière de planning touristique. Le modèle est composé de quatre éléments, la destination (planning, développement et contrôle), le marketing (stratégie, promotion et distribution), la demande (facteurs qui influencent le marché) et le voyage (caractéristiques du voyage). A ces composantes s'ajoutent quatre liens, le produit touristique (lien entre la destination et le marketing), la promotion du voyage (lien entre le marketing et la demande), l'achat du voyage (lien entre la demande et le voyage), les caractéristiques du voyage (lien entre le voyage et la destination).

Figure A.5 : L'approche marketing de Mill et Morrison (2002)



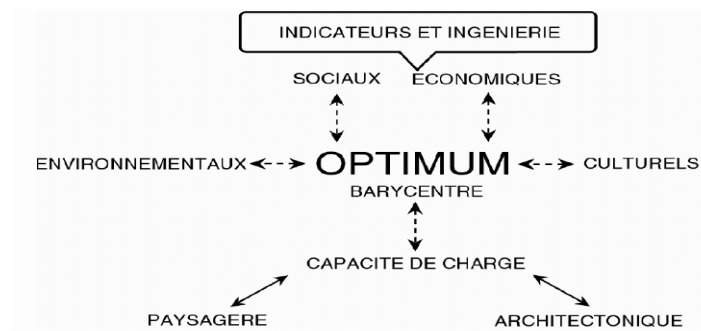
Une modification d'une des composantes a des répercussions sur toutes les autres composantes à des degrés divers. Le modèle repose essentiellement sur les relations de chacune des composantes prises deux à deux.



## Le modèle de Lozato-Giotart (2003) : une méthode pré-opérationnelle

Le modèle de Lozato-Giotart (2003) s'inscrit dans une optique de recherche d'un point « optimum » ou « barycentre », c'est-à-dire un point d'équilibre qui permettrait un développement touristique optimal. Ce modèle est composé de trois indicateurs : des indicateurs environnementaux constitués des ressources naturelles de la destination et permettant de mesurer les potentialités du site ; des indicateurs humains mesurant le niveau de tolérance maximum que peut supporter un site touristique déterminé intégrant à cela les interactions entre touristes et habitants ; des indicateurs économiques, liés au niveau d'investissement qu'est prêt à supporter le site. Chaque acteur du modèle participe à l'ensemble de l'activité tout en recherchant à atteindre ses propres objectifs, ces derniers pouvant être contradictoires à une situation optimale pour la destination. Comme le souligne Lozato-Giotart (Lozato-Giotart & Balfet, 2004) « *selon les différents acteurs impliqués dans les activités touristiques, l'optimum recherché n'est pas forcément identique : les agents commerciaux et les entreprises en général, sont avant tout à la recherche d'un optimum de rentabilité (ex.: le yield management) ; pour les offices du tourisme, comme la plupart des acteurs promotionnels, la satisfaction du touriste représente l'objectif principal* » (ibidem, p.348).

**Figure A.6 : Le modèle de Lozato-Giotart**



**Source :** Lozato-Giotart & Balfet, (2003, p.306),

Selon Lozato-Giotart & Balfet, (2004, p.348), cette approche tend à chercher « *la meilleure utilisation possible d'une activité, d'un produit ou d'un environnement* ». Elle vise à diagnostiquer au niveau économique les facteurs de succès d'un développement touristique réussi.

Ainsi, « *le secteur touristique est principalement une collection d'activités basée sur des services reliés à une variété de structures industrielles et de catégories de consommateurs qui ne sont généralement pas vus autrement que regroupés sous diverses sociétés et organismes appartenant à plusieurs industries et qui servent des clients aux revenus, goûts, et d'objectifs variés* » (Eadington, Redman, 1991, p. 2).

## ANNEXE 2.1. : Les principaux Global Distribution Systems (GDS)

Source : <http://www.journaldunet.com> (2006)

Les groupes **Sabre**, **Galileo**, **Amadeus** et **Worldspan** ont été créés il y a plus de 20 ans par différentes compagnies aériennes dans l'optique de développer et de commercialiser un outil technique permettant aux agences de voyage d'accéder, au travers d'une même interface, aux stocks et aux tarifs des différents vols mutualisés, et d'offrir la possibilité de réserver directement par cet outil, sans avoir à téléphoner aux producteurs.

Ces sociétés ont développé les **GDS** - pour Global Distribution System -, soit un système de réservation centralisé. *« Le cœur de notre activité à l'origine consistait à assurer la distribution de transports et de produits touristiques. Si la distribution comprenait également les billets de trains de chemin de fer en Europe, la billetterie aérienne était dominante »*, explique **Philippe Grando**, directeur général délégué **Amadeus France**. Les GDS ont toutefois progressivement étoffé leurs contenus en proposant l'accès à d'autres produits touristiques comme les hôtels, les locations de voiture, les packages. Via cette offre globale, ces sociétés se sont imposées comme des acteurs de référence dans le secteur de la distribution de produits touristiques pour les agences de voyage.

**Tableau A.3 : Les principaux GDS**

Indicateurs clés du marché des GDS				
Indicateurs	Amadeus	Galileo	Sabre	Worldspan
<b>Date de création</b>	1987	1971	1960	1990
<b>Compagnies aériennes à l'origine</b>	Air France, Iberia et Lufthansa	United Airlines, British Airways, Swissair, KLM Royal Dutch Airlines, Alitalia et Covia	American Airlines	Delta Air Lines, Northwest Airlines and Trans World Airlines
<b>Actionnaires actuels</b>	Air France, Iberia et Lufthansa	Blackstone (fond d'investissement)	Fond de pension américain, coté à la bourse de New York	Worldspan Technologies (WTI) (anciennement Travel Transaction Processing Corporation)
<b>Présence géographique</b>	Très forte en Europe, forte en Asie, moindre aux Etats-Unis,	Forte aux Etats-Unis, au Moyen-Orient, en Asie et moindre en Europe	Très forte aux Etats-Unis, forte au Moyen-Orient et en Asie et moindre en Europe	Etats-Unis, moindre dans les autres régions du monde
<i>Source : GDS, 2006</i>				

Au fil du temps, les GDS sont progressivement devenus des sociétés indépendantes : les compagnies aériennes se sont en effet progressivement retirées de l'actionnariat et sont ainsi devenues des partenaires commerciaux pour les GDS, à l'exception d'Amadeus, dans laquelle Air France, Iberia et Lufthansa conservent une part du capital.

En parallèle, les sociétés se sont également positionnées comme des fournisseurs d'outils techniques pour les producteurs du monde du voyage, car avant l'arrivée du canal Internet, 20 à 30 % des billets d'avion étaient vendus en direct par les compagnies aériennes via leur centres d'appels et leurs boutiques physiques.

Pour exploiter ce marché, Sabre a choisi de commercialiser auprès des compagnies aériennes des outils fondés sur sa technologie. « *Notre entité Sabre Airlines Solutions propose toute une gamme d'outils de yield management, de statistiques, de gestion du personnel navigant* », précise **Claire Gagnaire, country manager France et Bénélux chez Sabre Travel Networks**. De la même manière, Amadeus s'est également positionné dès son lancement comme fournisseur de technologies pour les compagnies aériennes et leur a proposé des solutions visant à assurer leur distribution en propre.

## **ANNEXE 3.1. : La structuration des organisations selon Mintzberg (1999)**

De nombreuses approches de l'organisation se sont développées, chacune correspondant en réalité à une conception différente de l'action humaine organisée (Plane, 2000). Notre première interrogation porte sur le fait de savoir comment s'organisent les entreprises, notamment les entreprises touristiques. Pour y répondre nous nous référons aux travaux de Mintzberg (1982). En effet, les travaux de Mintzberg sont incontournables dès lors que le phénomène de structuration organisationnelle est abordé. Comme le soulignent Bonami et alii. (1993)<sup>252</sup>, « *Mintzberg entreprend la plus vaste et la plus importante synthèse jamais réalisée de la littérature scientifique portant sur le phénomène organisationnel* ». Nous nous référons aux travaux de Mintzberg (1971, 1979, 1998) pour comprendre comment se structure une organisation et par la même une organisation touristique. Ce choix est dû au fait que les travaux de Mintzberg reposent sur une multitude de théories de l'organisation dont il a essayé d'extraire un maximum d'informations et sur sa tentative de classifications des entreprises.

### **La structuration des organisations selon Mintzberg**

Une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions des différentes parties de l'entreprise et la façon dont ces parties collaborent. L'entreprise va définir la structure qui lui est la mieux adaptée en se fondant sur la prise en compte d'un certain nombre de critères. Selon Mintzberg (1982), la structuration d'une organisation est l'ensemble des façons dont le travail qui y est accompli est divisé en tâches distinctes et la manière dont ces tâches sont ensuite coordonnées entre elles (Rojot, 2003). Mintzberg s'attache à éliminer les notions classiques d'organigramme au profit de concepts de coordination et de flux d'échanges entre les différentes composantes de l'organisation. Dans son ouvrage *Structure et dynamique des organisations* (1982), l'auteur a résumé les composantes, les mécanismes de coordination et les organisations de l'entreprise en un nombre restreint de concepts.

---

<sup>252</sup> Bonami M., De Henin B., Boqué J.M., Legrand J.J. (1993), *Management des systèmes complexes. Pensée systémique et intervention dans les organisations*. De Boeck Université

## Les mécanismes de coordination

La division du travail en tâches distinctes entraîne l'auteur à se pencher en premier lieu sur les formes de coordination de toutes ces tâches.

Cinq mécanismes de coordination apparaissent pour expliquer les moyens par lesquels les entreprises coordonnent leur travail : **l'ajustement mutuel** (les individus coordonnent leur travail en communiquant de façon informelle les uns avec les autres) ; **la supervision directe** (une personne (en générale un cadre) donne des ordres spécifiques aux autres et de cette manière coordonne leur travail) ; **la standardisation des procédés** (la coordination du travail est assurée par l'imposition généralement par la technostructure, de normes et standards qui en guident la réalisation) ; **la standardisation des résultats** (la coordination du travail se fait par la mise en place, également généralement par la technostructure, de mesures d'évaluation de la performance standardisée ou de spécifications précises de la production) ; **la standardisation des qualifications** (la coordination du travail est alors assurée par l'acquisition par les employés d'habiletés, de qualifications et de connaissances spécifiques, habituellement avant qu'ils ne commencent le travail).

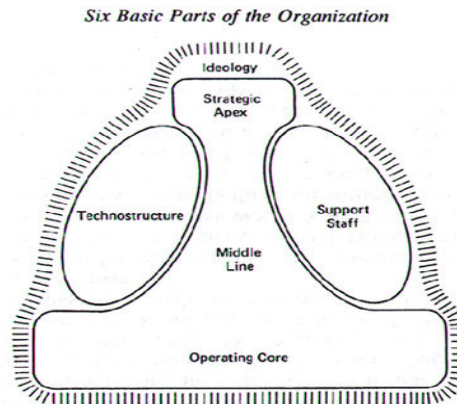
Cette typologie ne signifie pas qu'une organisation s'appuie sur l'un de ces cinq mécanismes à l'exclusion des autres. Il existe au contraire une sorte de continuité entre ces cinq mécanismes de coordination selon le degré de complexité des tâches à coordonner et le nombre de personnes les réalisant. *« A mesure que le travail d'organisation devient plus difficile, les moyens de coordination employés de façon préférentielle semblent passer successivement (...) de l'ajustement à la supervision directe puis de la standardisation des procédés et celle des résultats, à celle des qualifications et enfin retourner à l'ajustement mutuel dans les situation les plus complexes »* (Mintzberg, 1982, p. 23). Si l'auteur commence son ouvrage de façon originale par les mécanismes de coordination plutôt que par les différentes structures des organisations, c'est que selon lui : *« la plus grande partie de la littérature contemporaine ne fait pas le lien entre la structure d'une organisation et son fonctionnement »* (1982, p.28). Débuter un ouvrage par les mécanismes de coordination montre également son intérêt pour comprendre l'organisation dans sa dynamique et laisse anticiper les mouvements d'une organisation.

## Les éléments de base des organisations

Il décrit la structure de l'organisation suivant cinq composantes fondamentales : **le centre opérationnel** (inclut les membres de l'organisation qui produisent eux-mêmes les biens et services, les opérationnels) ; **le sommet hiérarchique** (composé de cadres dirigeants et de

leurs conseillers) ; **la ligne hiérarchique** (regroupe tous les cadres moyens qui siègent dans une ligne directe d'autorité formelle entre les membres du sommet et ceux du centre opérationnel) ; **la techno-structure** (composée d'analystes, situés en dehors de la structure d'autorité formelle) ; **les fonctionnels du support logistique** (composés de tous les services qui fournissent un soutien indirect au reste de l'organisation).

**Figure A.7 : Les six parties d'une organisation (Mintzberg, 1999)**



### **L'organisation : un système de flux**

Une fois les cinq éléments de l'organisation déterminés, Mintzberg se demande comment ils fonctionnent ensemble. Ces différentes parties sont reliées entre elles par différents flux, que l'auteur va examiner aux regards de plusieurs écoles de pensées en théorie des organisations.

Il distingue ainsi cinq types de flux :

- le **flux d'autorité formelle** représenté par l'organigramme de l'organisation et fait référence à la théorie néo-classique des organisations ;
- le **système de flux régulés** qui comprend le flux du travail opérationnel, les informations et décisions de contrôle et les informations fonctionnelles ;
- le **système de communication informelle** constitué de l'ensemble des relations qui s'établissent en dehors des circuits prédéfinis ;
- le **système de constellation des travaux** défini par l'ensemble des relations au sein d'un même niveau hiérarchique ;
- le **système de processus de décision ad hoc** caractérisé par l'ensemble des personnes intervenant à chaque phase du processus de décision.

## Les paramètres de conception de l'organisation

Selon Mintzberg, la détermination de la conception organisationnelle se trouve dans une série de paramètres qui déterminent la division du travail et la réalisation de la coordination.

- **La spécialisation des tâches**, qui est le paramètre principal afin de déterminer la division du travail : une tâche a une ampleur définie (spécialisation horizontale du travail) et un contrôle que l'opérateur exerce sur cette tâche (spécialisation verticale du travail).

- **La formalisation du comportement** est le moyen structurel permettant la standardisation des processus de travail au moyen de règles, de procédures, de codes de conduite, de descriptions d'emplois, de fiches d'instructions, etc. Ce sont généralement les travaux non spécialisés qui sont le plus fortement formalisés. Les structures comptant sur la standardisation pour réaliser la coordination sont généralement qualifiées de bureaucratiques, alors que celles qui comptent sur la supervision directe ou l'adaptation mutuelle sont dites organiques.

- **La formation et l'éducation** sont les moyens de standardiser les connaissances et les qualifications par des programmes de formation. Ceux-ci sont en général dispensés en dehors de l'organisation avant que la personne ne commence à travailler. Cet élément constitue le point clé de la structure qualifiée de professionnelle.

- **Les systèmes de planification et de contrôle** sont les éléments structurels permettant la standardisation de la production, ils peuvent avoir 2 variantes : le contrôle de la performance (qui sont des mesures d'évaluation des actions et décisions faites par l'organisation) et la planification des actions (qui tend à déterminer le résultat des actions ou des décisions avant même leur réalisation).

- **Les mécanismes de liaison** sont le moyen selon lequel l'adaptation mutuelle est encouragée comme mode de liaison à l'intérieur comme entre les unités. Il existe des niveaux de graduation quant à l'utilisation de concepts qui vont des postes de liaison aux gestionnaires intégrateurs ayant une autorité formelle limitée.

- **Le regroupement en unités** est ce qui permet le mieux la supervision directe. Il renvoie aux critères à partir desquels on regroupe les postes en unités, les unités en unités plus importantes et ainsi de suite jusqu'à ce que tout soit regroupé sous un même sommet stratégique. Le risque de tel regroupement est de ne voir retenu que 2 critères : la fonction, qui est le moyen mis en œuvre pour produire le bien ou service et le marché qui est le but et les caractéristiques propres des marchés que l'organisation dessert.

- **La taille des unités** est le nombre de postes pouvant être regroupés pour former l'unité élémentaire, c'est-à-dire le nombre maximum de personnes pouvant être supervisées



directement par une seule et même personne. La littérature affirme que plus les tâches sont standardisées plus la taille des unités est grande. Elle affirme aussi que les personnes qui ont une grande confiance dans l'adaptation mutuelle ont tendance à maintenir la taille des unités petites, en effet la communication informelle exige de petits groupes de travail.

- **La décentralisation verticale** est l'élément qui permet d'indiquer jusqu'à quel point le pouvoir formel est "délégué" en bas de la chaîne d'autorité hiérarchique.

- **La décentralisation horizontale** est l'élément qui permet d'indiquer jusqu'à quel point le pouvoir circule informellement hors de cette chaîne d'autorité hiérarchique, c'est-à-dire au niveau de la technostructure ou des fonctions de support logistique.

### Les configurations organisationnelles

En fonction des éléments précités, Mintzberg met en évidence cinq configurations organisationnelles « pures » tel que :

- **la structure simple** : l'organe clé est le sommet stratégique, avec comme mécanisme de coordination la supervision directe ; c'est surtout l'organisation des jeunes entreprises dont le système technique est peu sophistiqué, simple dans un environnement dynamique, souvent de petite taille et entrepreneuriale. Elle est flexible et adaptable. « *avec un dirigeant soit très hostile soit avec de fort besoin de pouvoir* » (Rojot, 2003, p. 146)

- **la bureaucratie mécaniste** : l'organe clé est la technostructure et son mode de coordination principal est la standardisation des processus de travail. La taille des unités opérationnelles est grande et une planification rigoureuse est de rigueur étant donné que les procédures dans le noyau opérationnel sont très formalisées. Les systèmes techniques ne sont pas automatisés. Ceci correspond à des entreprises anciennes et de grande taille dont l'environnement est simple et stable.

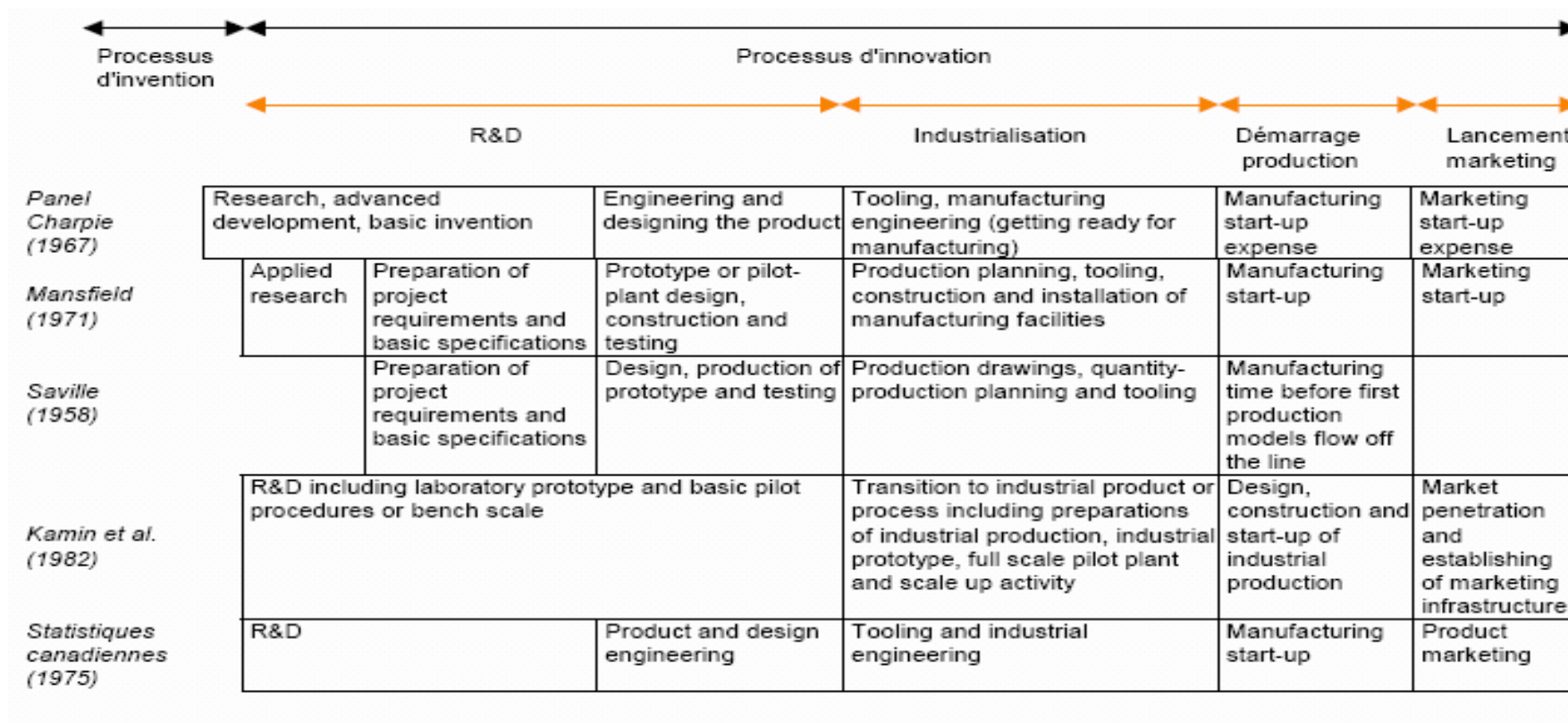
- **la bureaucratie professionnalisées** : la partie clé de l'organisation est le centre opérationnel et son procédé de coordination des tâches repose sur une standardisation des qualifications. Elle embauche des professionnels très qualifiés qui ont un contrôle considérable sur leur propre travail. Cette structure apparaît dans des environnements stables, très complexes avec un système technique peu sophistiqué mais un ensemble de connaissances opératoires très sophistiqué.

- **la structure divisionnalisée** : la partie clé de l'organisation est la ligne hiérarchique et repose sur le mécanisme de standardisation des produits. Ces entreprises apparaissent dans un

environnement comprenant une diversité de marchés. Leur grande taille, leur ancienneté, le besoin de pouvoir des cadres en font leur distinction.

- **l'adhocratie** : la partie essentielle de l'organisation est le soutien fonctionnel et son mode de coordination est l'ajustement mutuel. Sa structure est hautement organique avec peu de formalisation du comportement et une tendance à regrouper les spécialistes en unités fonctionnelles. Les adhocraties apparaissent dans un environnement complexe et dynamique, elles sont jeunes et sophistiquées dans les systèmes techniques.

## ANNEXE 3.2. : Comparaison des différentes phases du processus d'innovation



Source : Figure construite d'après Mansfield (1971, p. 112)

## ANNEXE 4.1 : Le questionnaire



### ENQUÊTE SUR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC)



Merci d'adresser votre réponse

Soit par retour courrier à :

**IDEFI**

**Bénédicte ALDEBERT, Casier n°3**

**250, rue Albert Einstein**

**06560 Valbonne Sophia Antipolis**

*Pour tout renseignement votre correspondante :*

**Bénédicte ALDEBERT**

Tél : 04 93 95 43 80

Fax : 04 93 65 37 98

aldebert@idefi.cnrs.fr

Soit par Internet à :

<http://www.idefi.cnrs.fr/crifp/enquete-usage.html>

Nom de l'entreprise : .....

Date de création de votre entreprise : .....

Nom du répondant : .....

Fonction du répondant : .....

Activité de l'entreprise : ☐ Hôtels et établissements assimilés

☐ Hôtels

☐ Campings

☐ Résidence de tourisme

☐ Village Vacances

☐ Gîtes de France

☐ Centre Jeunes

☐ Refuge/Gîtes de montagne

☐ Agences de voyage et activités assimilées

☐ Distributeur indépendant

☐ Réseau volontaire de distribution

☐ Réseau intégré de distribution

☐ Producteur

☐ Tourisme d'accueil

☐ Producteur de groupe et voyage spécifique

☐ Services d'informations touristiques (OTSI)

☐ Autre, merci de préciser.....

Statut de l'entreprise :

☐ Fait partie d'un Groupe.....

☐ Fait partie d'un réseau d'entreprises .....

☐ Entreprise indépendante

Taille de l'entreprise :

Nombre d'employés : .....

Nombre de saisonniers (2004) : .....

Chiffre d'Affaires (en 2003) :

☐ Moins de 0.1M€

☐ De 0.7M€ à 1.5M€

☐ De 0.1 M€ à 0.2M€

☐ De 1.5M€ à 3M€

☐ De 0.2 M€ à 0.7 M€

☐ Plus de 3M€

Type de clientèle : ☐ Majorité de clients d'affaires

☐ Majorité de clients de loisirs

☐ Clientèle d'affaire et de loisirs dans les mêmes proportions

## THEME 1 : Votre équipement en technologies et vos utilisations

### 1- Votre entreprise est-elle équipée des éléments suivants ? (si oui, à quelle fréquence les utilise-t-elle?)

	NON	En projet d'ici 1 an	OUI		Fréquence d'utilisation des technologies			
					En permanence	Souvent	Parfois	Jamais
1.1- Téléphone standard .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2- Fax .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3- Courrier .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4- Visio conférence .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5- Borne Internet pour les clients.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6- Borne d'information.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7- Minitel.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8- Intranet .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9- Site Internet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10- Logiciel de gestion clientèle (GRC).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11- Logiciel de gestion partenarial (GRP) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12- Wi-Fi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.13- Ordinateur fixe .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.14- Téléphone portable professionnel.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.15- Ordinateur portable professionnel.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.16- Agenda électronique (PDA) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.17- Connexion Internet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.18- Connexion Internet mobile.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.19- Adresse email.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.20- Autre, merci de préciser : .....								

### 2- Veuillez indiquer :

2.1- Le nombre d'ordinateurs dans votre entreprise : .....

2.2- Depuis quand êtes vous équipés en technologies (internet...) : .....

### 3- Etes vous reliés à l'un des éléments suivants :

	NON	OUI	Si oui, lesquels
3.1- ... un système de réservation (GDS, CRS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
3.2- ... un call center .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....

### 4- Si vous n'utilisez pas ces technologies, quelles sont vos raisons :

- ☐ Coût trop élevé des technologies
- ☐ Décalage des offres technologiques avec les besoins de l'entreprise
- ☐ Incertitude liée à la rentabilité de l'investissement
- ☐ Manque d'informations sur les technologies
- ☐ Manque de formation du personnel
- ☐ Craintes des pannes potentielles
- ☐ Faible intérêt pour le client
- ☐ Manque d'utilité pour votre entreprise
- ☐ Autre, merci de préciser.....

5- Quelle proportion de vos salariés utilise les technologies suivantes ...		La totalité du personnel	La majorité du personnel	Une minorité du personnel	Personne
Technologies traditionnelles	5.1- ...téléphone standard .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5.2- ... fax .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5.3- ... courrier.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5.4- ... minitel.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5.5- ... ordinateur fixe.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologies modernes	5.6- ... téléphone portable professionnel.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5.7- ... ordinateur portable professionnel.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5.8- ... connexion Internet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5.9- ... connexion Internet mobile.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5.10- ... e mail.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 6- Qui s'occupe de votre système informatique (matériel, connexion...) ?

Un responsable informatique dont c'est la fonction principale	La maison mère	Un employé de l'entreprise dont ce n'est pas la fonction principale	Le dirigeant de l'entreprise	Un prestataire extérieur	Autre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 7- Où se situent vos fournisseurs en technologies (matériel, connexion...) :

Sophia Antipolis et les environs	En région PACA	En France	En Europe	Autre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 8- Votre entreprise utilise-t-elle Internet pour ...

	Souvent	Parfois	Jamais	En projet
8.1- ... communiquer par email .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2- ... échanger des données.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3- ... rechercher des informations.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4- ... pratiquer une veille régulière.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.5- ... envoyer des e-mailing aux clients .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.6- ... faire du e-marketing .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.7- ... communiquer par chat, forum avec les clients .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.8- ... s'occuper des réservations.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.9- ... faire du e-commerce (vendre et acheter des produits).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.10- ...proposer des offres de dernière minute, des promotions.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.11- ... recruter.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.12- Autre, merci de préciser.....				

#### 9- Votre entreprise utilise-t-elle les technologies mobiles pour :

	Souvent	Parfois	Jamais	En projet
9.1- ... appeler vos clients.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2- ... appeler vos collaborateurs .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3- ... envoyer et réceptionner des e-mails .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.4- ... envoyer et réceptionner des Sms (mini-textes) aux clients.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.5- Autre, merci de préciser.....				

#### 10- Les technologies sont pour votre personnel, un outil...

Indispensable	Utile mais non indispensable	Peu utile	Totalement inutile	Ne sait pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 11- Votre personnel est-il formé aux TIC ?

Oui, formation de base	Oui, formation spécifique aux besoins de l'entreprise	Non	En projet
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 11-bis- Est-ce que le fait d'être formé aux technologies est une condition d'embauche : ☐ OUI ☐ NON

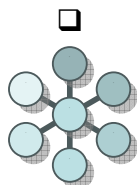
#### 12- Que diriez vous du directeur de votre entreprise :

« Fan des TIC »	« Intéressé par les TIC, sans plus »	« Intéressé par les TIC, par obligation »	« N'éprouve aucun intérêt pour les TIC »	« S'intéresse aux TIC qu'en cas de problème »
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

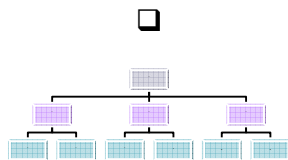
## THEME 2 : La structure de votre organisation

### 13- Quelle situation correspond le mieux à votre entreprise :

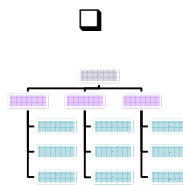
Organisation simple et traditionnelle reposant sur une seule fonction



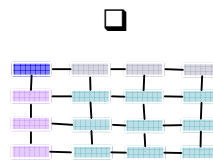
Structure reposant sur les différentes fonctions (fonction de production, commerciale, financière...)



Structure organisée autour du produit final



Structure organisée à la fois par fonction et par produit



Structure organisée par projet



### 14- Que diriez vous de votre entreprise :

« Les responsabilités sont déléguées à tous les niveaux de l'entreprise »



« Les responsabilités sont déléguées aux cadres »



« Les responsabilités sont concentrées dans la main du directeur »



NSP



« Le personnel est totalement autonome »



« Le personnel est autonome sur certains points »



« Le personnel suit un cahier des charges précis »



NSP



### 15- Quel impact a eu l'informatisation de votre entreprise sur ...

(ex : on observe plus de contrôle des tâches avec l'introduction des TIC)

+

=

-

Structure

15.1- ... le contrôle des tâches .....



15.2- ... la communication entre services.....



15.3- ... la circulation de l'information .....



15.4- ... la réactivité des employés face aux demandes des clients.....



15.5- ... le chiffre d'affaires.....



15.6- ... la productivité du travail des employés.....



15.7- ... la satisfaction des clients.....



15.8- ... la notoriété de l'entreprise.....



15.9- ... la réduction des coûts.....



15.10- ... l'élargissement du marché.....



### 16- Avec l'introduction des TIC, vers quels éléments votre entreprise s'est elle le plus tournée :

(ex : on observe une tendance à la centralisation des décisions)

La centralisation des décisions



Aucun changement



La décentralisation des décisions



Recours accrue à la spécialisation des tâches



Aucun changement



Recours accrue à la polyvalence des tâches



La flexibilité de la structure de l'entreprise



Aucun changement



La rigidité de la structure de l'entreprise



### 17- Quels changements organisationnels avez-vous observé dans votre entreprise depuis 2 ans...

NON

OUI

Si oui, est-ce que les TIC en sont la cause ?

OUI

NON

En partie

Ces changements vous ont amené à :

Conserver les mêmes compétences

Rompres avec les compétences existantes

17.1- Des changements de règles au sein de l'entreprise



17.2- Des changements dans le management (Yield...)



17.3- Des changements dans le procédé de production



17.4- Des changements dans l'organisation du travail



17.5- Autre, merci de préciser.....

### THEME 3 : Vos relations « clientèle »

#### 18- Quels sont les paramètres qui influencent le plus la qualité de vos relations clients?

La réactivité, la rapidité	Le suivi dans le temps des clients	Les compétences des personnes en contact avec les clients	L'offre produit	Le niveau d'information délivré
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 19- Quels canaux de communication utilisez vous et estimez vous les plus efficaces pour la relation client ?

Le contact direct	Le téléphone	L'e-mail	Les sites Internet	Le courrier postal	Le SMS
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 20- Quels changements avez-vous observés depuis 2 ans...

Si oui, est-ce que les  
TIC en sont la  
cause ?

Ces changements vous ont  
amené à :

	NON	OUI	OUI	NON	En partie	Conserv. les mêmes compétences	Romp. avec les compétences existantes
20.1- Des relations client avec moins de contact direct...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.2- L'augmentation de la gamme de produit.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.3- L'amélioration de la qualité des produits .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.4- La personnalisation des prestations.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.5- La modification des modalités de réservation.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.6- L'offre d'un nouveau service (alerte par Sms...)...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.7- Autre, merci de préciser.....							

### THEME 4 : Vos relations avec les autres entreprises

#### 21- Votre entreprise est-elle confrontée à une concurrence ...

...sur la qualité des produits ou des prestations	... sur les prix	... sur l'innovation	... sur les délais	Autre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 22- Avez-vous ces dernières années :

Si oui, est-ce que  
les TIC en sont la  
cause ?

Ces changements vous ont  
amené à :

	NON	OUI	OUI	NON	En partie	Conserv. les mêmes compétences	Romp. avec les compétences existantes
22.1- Créé de nouvelles relations avec vos concurrents....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.2- Développé des alliances stratégiques.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.3- Intégré une nouvelle activité.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.4- Créé un nouveau marché ou niche.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.5- Créé de nouvelles relations avec la filiale.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.6- Autre, merci de préciser.....							

#### 23- Quels éléments ont pesé sur les choix de votre entreprise en matière d'informatisation

OUI NON

23.1- Pression accrue de la concurrence.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.2- Incertitude sur les marchés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.3- Contraintes imposées par les clients.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.4- Contraintes imposées par les fournisseurs, sous traitants ou prestataire de services.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.5- Contraintes de réglementation administrative.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.6- Contraintes imposées par une opération de fusion, d'acquisition ou de cession.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.7- Autres contraintes imposées par l'actionnariat ou le groupe.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 24- Quelles sont vos motivations à utiliser les TIC aujourd'hui ?

OUI NON

24.1- Aspects pratiques .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.2- Baisse des coûts.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.3- Permet d'accéder à de nouveaux marchés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.4- Réduction des intermédiaires.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.5- Obligation pour l'avenir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.6- Gain de temps.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.7- Autre, merci de préciser .....		

Désirez vous recevoir un résumé de cette étude ? ☐ OUI ☐ NON





## ANNEXE 4.2. : La lettre d'accompagnement



Le Directeur Général

Nice, le 8.06.04

N/Réf. DC/ad 245

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de sa thèse de doctorat en économie, Mademoiselle Bénédicte Aldebert effectue actuellement un important travail sur l'implication des NTIC dans le domaine du développement touristique.

Cette recherche s'effectue en total partenariat avec le Comité Régional du Tourisme dans le souci de cerner au mieux les attentes et les besoins des professionnels dans ce domaine fondamental et déterminant pour l'avenir.

Je vous remercie donc par avance de l'accueil et de l'attention que vous voudrez bien réserver à Mademoiselle Aldebert dans sa démarche, dont nous attendons des informations indispensables au développement du tourisme dans les Alpes Maritimes,

Et je vous prie de croire, Madame, Monsieur, à l'expression de mes salutations les plus distinguées. *cordiales -*

Dominique CHARPENTIER

## ANNEXE 4.3. : Le questionnaire en ligne

Formulaire - Microsoft Internet Explorer

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Recherche Favoris

Adresse documents\Projets et colloques\Projet de recherche Thèse\Questionnaire\Formulaire.htm OK



CENTRE NATIONAL  
DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE



CRT  
Comité Régional du  
Tourisme Riviera  
Côte d'Azur

**Projet m-Tourisme® :**

**Etude sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et le  
Tourisme**

Plus que jamais, le tourisme connaît une transformation accélérée et radicale de l'ensemble de ses domaines, au point de s'imposer comme la première activité mondiale. Les causes sont multiples, mais un des principaux facteurs de changement sont les technologies de l'information et de la communication (TIC).

N'est ce pas paradoxal que l'impact des TIC sur ce secteur soit si mal connu ?

C'est à partir de ce simple constat qu'est née la volonté du Comité Régional du Tourisme Riviera Côte d'Azur, de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Nice et de la Telecom Valley de se pencher sur les attentes des professionnels du tourisme en matière de nouvelles technologies.

Afin de recueillir le maximum d'informations sur le sujet, nous nous permettons de faire appel à votre expertise de professionnel pour mieux cerner vos besoins. Pour cela nous lançons une grande enquête sur la région de Nice et Sophia-Antipolis afin d'étudier périodiquement les besoins et de mesurer l'évolution des usages dans les entreprises.

En répondant à ce questionnaire, vous nous permettez de dégager des axes d'étude et cela vous permettra de vous exprimer sur les orientations des outils technologiques de demain.

Merci de bien vouloir le remplir. Cela ne vous prendra que quelques minutes.

**Bénédicte ALDEBERT**  
Doctorante en Economie  
CRIFF/CNRS  
250 rue Albert Einstein  
06560 VALBONNE SOPHIA ANTIPOLIS  
tél : 04 93 95 43 80  
[aldebert@adefi.cnrs.fr](mailto:aldebert@adefi.cnrs.fr)

Projet m-Tourisme® : nom déposé par la Telecom Valley

Formulaire - Microsoft Internet Explorer

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Recherche Favoris Adresse documents\Projets et colloques\Projet de recherche Thèse\Questionnaire\Formulaire.htm OK

**Etude sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et le Tourisme**

**Présentation de l'entreprise**

Nom de l'entreprise :

Date de création de votre entreprise :

Nom du répondant :

Fonction du répondant :

Activité de l'entreprise :

☐ Hôtels et établissements assimilés ☐ Agences de voyage et activités assimilées

☐ Hôtels ☐ Distributeur indépendant

☐ Campings ☐ Réseau volontaire de distribution

☐ Résidence de tourisme ☐ Réseau intégré de distribution

☐ Village Vacances ☐ Producteur

☐ Gîtes de France ☐ Tourisme d'accueil

☐ Centre Jeunes ☐ Producteur de Groupe et voyage spécifique

☐ Refuge/Gîtes de montagne

☐ Services d'informations touristiques (OTSI)

☐ Autre, merci de préciser :

Statut de l'entreprise :

☐ Fait partie d'un groupe

☐ Fait partie d'un réseau d'entreprise

☐ Entreprise indépendante

Taille de l'entreprise :

Nombre d'employés :

Nombre de saisonniers (en 2004) :

Chiffre d'Affaires (en 2003) :

☐ Moins de 0,1M€ ☐ De 0,7 à 1,5M€

☐ De 0,1 à 0,2M€ ☐ De 1,5 à 3M€

☐ De 0,2 à 0,7 M€ ☐ De 3M€ à 5M€

☐ Plus de 5M€

Type de clientèle

☐ Majorité de clients d'affaires

☐ Majorité de clients de loisirs

☐ Clientèle d'affaire et de loisirs dans les mêmes proportions

[Début](#) [Suivante](#) Page 1/6

Formulaire - Microsoft Internet Explorer

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

**Etude sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et le Tourisme**

**THEME 1 : L'équipement de votre entreprise**

1- Votre entreprise est-elle équipée des éléments suivants? (si oui, à quelle fréquence les utilise-t-elle?)

	Non	En projet d'ici 1 an	Oui	Fréquence d'utilisation		
				En permanence	Souvent	Parfois
1.1- Téléphone standard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2- Fax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3- Courrier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4- Visio conférence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5- Minitel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6- Borne d'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7- Borne Internet pour les clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8- Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9- Site Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10- Logiciel de gestion clientèle (GNC)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11- Logiciel de gestion partenarial (GPN)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12- Wi-Fi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.13- Ordinateur fixe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.14- Téléphone portable professionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.15- Ordinateur portable professionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.16- Agenda électronique (PDA)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.17- Connexion Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.18- Connexion Internet mobile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.19- Adresse e-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.20- Autre, merci de préciser :	<input type="text"/>					

2- Veuillez indiquer : Le nombre d'ordinateurs dans votre entreprise :

Depuis quand êtes vous équipés en technologies (Internet...) :

3- Etes vous reliés à l'un des éléments suivants :

	Non	Oui	Si oui, lesquels
un système de réservation (GDS, CRS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
un call center	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

4- Si vous n'utilisez pas ces technologies, quelles sont vos raisons?

☐ Coût trop élevé des technologies

☐ Décalage des offres technologiques avec les besoins de l'entreprise

☐ Incertitude liée à la rentabilité de l'investissement

☐ Manque d'informations sur les technologies

☐ Manque de formation du personnel

☐ Craintes des pannes potentielles

☐ Faible intérêt pour le client


☐ Manque d'utilité pour votre entreprise

☐ Autre, merci de préciser :

[Début](#) [Précédente](#) [Suivante](#) Page 2/6

Formulaire - Microsoft Internet Explorer

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

 Etude sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) et le Tourisme

**THEME 1bis : L'utilisation des technologies par votre entreprise**

5- Quelle proportion de vos salariés utilise les technologies suivantes :

	La totalité du personnel	La majorité du personnel	Une minorité du personnel	Personne
5.1- téléphone standard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2- fax	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3- courrier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4- minitel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5- ordinateur fixe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6- téléphone portable professionnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.7- ordinateur portable professionnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.8- connexion Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.9- connexion Internet mobile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.10- e-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6- Qui s'occupe de votre système informatique (matériel, connexion...)?

Un responsable informatique dont c'est la fonction principale ☐ La maison mère ☐ Un employé de l'entreprise dont ce n'est pas la fonction principale ☐ Le dirigeant de l'entreprise ☐ Un prestataire extérieur ☐ Autre ☐

7- Où se situent vos fournisseurs en technologies (matériel, connexions...)?

Sophia Antipolis et les environs ☐ En région PACA ☐ En France ☐ En Europe ☐ Autre ☐

8- Votre entreprise utilise-t-elle Internet pour ...

	Souvent	Parfois	Jamais	En projet
8.1- Communiquer par e-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2- Echanger des données	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3- Rechercher des informations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4- Pratiquer une veille régulière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.5- Faire du e-marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.6- Envoyer des e-mailings aux clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.6- Envoyer des e-mailings aux clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.7- Communiquer par chat ou forum avec les clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.8- S'occuper des réservations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.9- Faire du e-commerce (vendre et acheter des produits)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.10- Proposer des offres de dernière minute et des promotions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.11- Recruter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.12- Autre, merci de préciser	<input type="text"/>			

9- Votre entreprise utilise-t-elle les technologies mobiles pour :

	Souvent	Parfois	Jamais	En projet
9.1- Appeler vos clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2- Appeler vos collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.3- Envoyer et réceptionner des e-mails	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.4- Envoyer et réceptionner des SMS (mini-textes) aux clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.5- Autre, merci de préciser	<input type="text"/>			

10- Les technologies sont pour votre personnel, un outil...

Indispensable ☐ Utile mais non indispensable ☐ Peu utile ☐ Totalement inutile ☐ Ne sait pas ☐

11- Votre personnel est-il formé aux TIC?

Oui, formation de base ☐ Oui, formation spécifique aux besoins de l'entreprise ☐ Non ☐ En projet ☐

11bis- Si oui, est-ce une condition d'embauche? ☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sait pas

12- Que diriez-vous du directeur de votre entreprise :

"Fan des TIC" ☐ "Intéressé par les TIC, sans plus" ☐ Intéressé par les TIC par obligation" ☐ "N'éprouve aucun intérêt pour les TIC" ☐ "S'intéresse aux TIC qu'en cas de problème" ☐

[Début](#) [Précédente](#) [Suivante](#) Page 3/6

Formulaire - Microsoft Internet Explorer

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Etude sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et le Tourisme

### THEME 2 : L'organisation de votre entreprise

13- Quelle situation correspond le mieux à votre entreprise :

Organisation simple et traditionnelle reposant sur une seule fonction ☐ Structure reposant sur les différentes fonctions (fonction de production, commerciales) ☐ Structure organisée autour du produit final ☐ Structure organisée à la fois par fonction et par produit ☐ Structure organisée par projet ☐

14- Que diriez vous de votre entreprise :

" Les responsabilités sont déléguées à tous les niveaux de l'entreprise " ☐ " Les responsabilités sont déléguées aux cadres " ☐ " Les responsabilités sont concentrées dans la main du directeur " ☐ NSP ☐

" Le personnel est totalement autonome " ☐ " Le personnel est autonome sur certains points " ☐ " Le personnel suit un cahier des charges précis " ☐ NSP ☐

15- Quel impact a eu l'informatisation de votre entreprise sur : (ex : on observe un plus grand contrôle des tâches avec l'introduction des technologies)

	15.1- le contrôle des tâches	15.2- la communication entre services	15.3- la circulation de l'information	15.4- la réactivité des employés face aux demandes des clients	15.5- le chiffre d'affaires	15.6- la productivité du travail des employés	15.7- la satisfaction des clients	15.8- la notoriété de l'entreprise	15.9- la réduction des coûts	15.10- l'élargissement du marché
Structure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16- Avec l'introduction des TIC, vers quels éléments votre entreprise s'est elle le plus tournée : (ex : on observe une tendance à la centralisation des décisions)

La centralisation des décisions ☐ Aucun changement ☐ La décentralisation des décisions ☐

Recours accru à la spécialisation des tâches ☐ Aucun changement ☐ Recours accru à la polyvalence des tâches ☐

La flexibilité de la structure de l'entreprise ☐ Aucun changement ☐ La rigidité de la structure de l'entreprise ☐

17- Quels changements organisationnels avez vous observé dans votre entreprise depuis 2 ans :

	Est ce que les TIC en sont la cause?				Ces changements vous ont amenés à :	
	Non	Oui	Oui Non	En partie	Conserver les mêmes compétences existantes	Rompres les compétences existantes
Des changements de règles au sein de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des changements dans le management (Yield...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des changements dans le procédé de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des changements dans l'organisation du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre, merci de préciser	<input type="text"/>					

Début Précédente Suivante Page 4/6

Formulaire - Microsoft Internet Explorer

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Etude sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) et le Tourisme

### THEME 3 : Les relations clients de votre entreprise

18- Quels sont les paramètres qui influencent le plus la qualité de vos relations clients?

La réactivité, la rapidité ☐ Le suivi dans le temps des clients ☐ Les compétences des personnes en contact avec les clients ☐ L'offre produit ☐ Le niveau d'information délivré ☐

19- Quels canaux de communication utilisez vous et estimez vous les plus efficaces pour la relation client?

Le contact direct ☐ Le téléphone ☐ L'e-mail ☐ Les sites Internet ☐ Le courrier postal ☐ Le SMS ☐


20- Quels changements avez vous observés depuis 2 ans :

	Est ce que les TIC en sont la cause?				Ces changements vous ont amenés à :	
	Non	Oui	Oui Non	En partie	Conserver les mêmes compétences existantes	Rompres les compétences existantes
Des relations client avec moins de contact direct	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'augmentation de la gamme de produit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'amélioration de la qualité des produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La personnalisation des prestations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La modification des modalités de réservation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'offre d'un nouveau service (alerte par SMS...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre, merci de préciser	<input type="text"/>					

Début Précédente Suivante Page 5/6

Formulaire - Microsoft Internet Explorer

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

 Etude sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) et le Tourisme

### THEME 4 : Les relations partenariales de votre entreprise

21- Votre entreprise est-elle confrontée à une concurrence :

sur la qualité des produits ou des prestations	sur les prix	sur l'innovation	sur les délais	Autre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22- Avez vous ces dernières années :

	Est ce que les TIC en sont la cause?				Ces changements vous ont amenés à :	
	Non	Oui	Non	En partie	Conservé les mêmes compétences	Rompé avec les compétences existantes
Créé de nouvelles relations avec vos concurrents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Développé des alliances stratégiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intégré une nouvelle activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Créé un nouveau marché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Créé de nouvelles relations avec la filiale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre, merci de préciser	<input type="text"/>					

23- Quels éléments ont pesé sur les choix de votre entreprise en matière d'informatisation?

- ☐ Pression accrue de la concurrence
- ☐ Incertitude sur les marchés
- ☐ Contraintes imposées par les clients
- ☐ Contraintes imposées par les fournisseurs, sous traitants ou prestataires de service
- ☐ Contraintes de réglementation administrative
- ☐ Contraintes imposées par une opération de fusion, d'acquisition ou de cession
- ☐ Autres contraintes imposées par l'actionariat ou le groupe

24- Quelles sont vos motivations à utiliser les TIC aujourd'hui?

- ☐ Aspects pratiques
- ☐ Baisse des coûts
- ☐ Permet d'accéder à de nouveaux marchés
- ☐ Réduction des intermédiaires
- ☐ Obligation pour l'avenir
- ☐ Gain de temps

Autre, merci de préciser

25- Désirez vous recevoir un résumé de cette étude? ☐ Oui ☐ Non

**Merci d'avoir répondu à ce questionnaire**

Appuyer sur "Envoyer" pour valider vos réponses

Modélisa v 4.3 Educ

[Début](#) [Précédente](#) Page 6/6

Internet

## **ANNEXE 4.4. : Guide d'entretien**

**Nom de l'interviewé :**

**Poste :**

**Date du jour :**

**Lieu :**

**Horaires :**

**Contact :**

**Durée de l'entretien**

**Objectifs de l'entretien**

- ⇒ *Remerciements du temps consacré*
- ⇒ *Temps mis à ma disposition ?*
- ⇒ *Clause de confidentialité : m'autorisez vous à divulguer les informations que nous allons échanger ? Demande d'autorisation d'enregistrer l'entretien*
- ⇒ *Présentation de la recherche (format power point)*
- ⇒ *Discussion des relations entre TIC et entreprises touristiques*

### **1. PRESENTATION DE L'INTERVIEWE**

- Pourriez vous me présenter très brièvement votre parcours professionnel et universitaire ? Parcours professionnel, formation.
- Fonction au sein de l'entreprise, date d'entrée dans l'entreprise.
- Description de la fonction actuelle (objectifs, organisation du travail...)

### **2. QUESTIONS GENERALES SUR LE TOURISME**

- La tendance du marché touristique de manière générale et sur la côte d'azur en particulier
- Les relations avec les clients
- Les relations avec les concurrents

### **3. QUESTIONS SUR LES TIC**

- Possédez vous des technologies de l'information et de la communication ? Niveau d'équipement ?
- Pour quelles raisons les utilisez vous ? de ne pas les utiliser ?
- Que vous apportent elles ? Qu'en attendez vous ? Utilisations faites, personnes se servant des TIC dans l'entreprise
- Impression sur les TIC par rapport à leur profession, sentiment vis-à-vis des prestataires de technologies

### **4. QUESTIONS SUR le BtoC**



- Impression sur l'évolution des comportements des clients ; habitudes des clients en matières de TIC, exigences ? Type de clientèle
- Les TIC ont-elles modifié vos relations avec les consommateurs
- 

#### **5. QUESTIONS SUR le BtoE**

- Présentation de l'entreprise, les fonctions, le fonctionnement, la culture, les symboles, la structure, les prises de décision et l'autonomie du personnel.
- Utilisation des TIC par les employés, quel est votre management des TIC.

#### **6. QUESTIONS SUR le BtoB**

- Utilisation des TIC pour des relations professionnelles ? Possibilité de faire du e-commerce ? Est-ce que vous voyez les TIC comme un outils stratégique ?
- Discussion autour des freins, des conditions d'implantation des TIC.

*Est-ce que je peux vous envoyer une retranscription de l'entretien, afin que vous le validiez ?*

*Est-ce que vous voyez d'autres personnes à interviewer qui pourraient enrichir mon étude ?*

*Est-ce que je pourrais vous recontacter, dans le cas où j'aurais besoin d'autres informations ou de précisions ?*

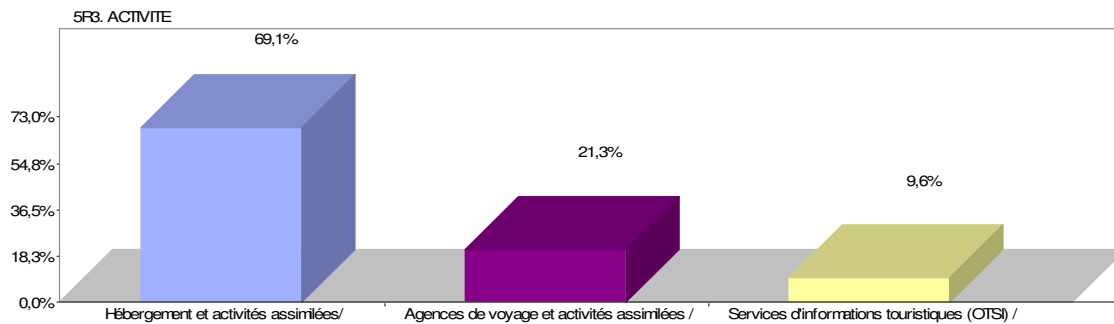
*→ Je vous remercie pour toutes ces informations et pour le temps que vous m'avez très gentiment consacré.*

## ANNEXE 5.1. : Résultats de base et tris à plat

### PRESENTATION GENERALE DES ENTREPRISES

#### ANALYSE 1 : FONCTION DU REPONDANT

	Fréquences	Fréquences en %	Fréquences cumulées
Equipe dirigeante	216	74,2%	74,2%
Réceptionniste/Agent de comptoir	46	15,8%	90%
Responsable commercial, marketing et communication	23	7,9%	97,9%
Responsable informatique	6	2,1%	100%
Total	291	100%	



#### ANALYSE 2 : REPRESENTATIVITE DE L'ECHANTILLON

##### Analyse 2.1 : Représentativité selon le Khi²

	Effectifs observés (Oi)	Effectifs théoriques (ei)	(Oi-ei)²	(Oi-ei)²/ei
Hôtels	142	146	16	0,10958904
Agences de Voyage	62	62	0	0
Office de tourisme	28	22	36	1,63636364
Résidence de tourisme	28	26	4	0,15384615
VVF/Gîte/Centre Jeune	8	13	25	1,92307692
Camping	23	22	1	0,04545455
TOTAL	291	291	82	3,8683303




avec oi = effectifs observés et ei = effectifs théoriques

Le logiciel de traitements de données Modalisa (vérifié sous Excel) donne un **Khi-deux calculé** à 3.87. Cela nous permet de conclure que les différences constatées ne sont pas significatives car  $\chi^2 < \chi^2 \text{ tab}$ , c'est-à-dire  $3.87 < 11,07$ . L'échantillon interrogé respecte bien les proportions connues concernant les activités des personnes interrogées il est bien représentatif de la population étudiée. Nous considérons 6 groupes d'organisations touristiques ayant des activités caractéristiques du tourisme mais des systèmes de productions bien spécifiques.

## Analyse 2.2. : Représentation de l'échantillon comparée aux proportions en France et dans les alpes maritimes





	Nombre en France	Alpes Maritimes	Nombre d'entreprises théoriques en fonction de la population des Alpes Maritimes
<b>Hébergements</b>	<b>28 286</b>	<b>992</b>	1106
<b>Agences de Voyages</b>	<b>3776</b>	<b>298</b>	148
<b>Office de Tourisme</b>	<b>3600</b>	<b>104</b>	82
Totale Entreprises	<b>35 662</b>	<b>1 394</b>	1 336
<i>Source : INSEE, Direction du Tourisme, Partenaires régionaux</i>			

## ANALYSE 3 : ACTIVITE DE L'ENTREPRISE

	Fréquences	Fréquences en %	Fréquences cumulées
Hébergement et activités assimilées	 201	69,1%	69,1%
Agences de voyage et activités assimilées	 62	21,3%	90,4%
Services d'informations touristiques (OTSI)	 28	9,6%	100%
Total / répondants	291		

Pourcentages calculés sur la base des répondants

## ANALYSE 4 : TAILLE DE L'ENTREPRISE (NOMBRE D'EMPLOYES)

Analyse 4.1. Classes	Fréquences	Fréquences en %	Fréquences cumulées
TPE (0 à 19)	 246	84,5%	84,5%
PE (20 à 49)	 16	5,5%	90%
ME (50 à 249)	 23	7,9%	97,9%
Grande entreprise	 6	2,1%	100%
Total	291		

## ANALYSE 5 : TAILLE DE L'ENTREPRISE (NOMBRE DE SAISONNIERS)

	Fréquences	Fréquences en %	Fréquences cumulées
Aucun	80	27,5%	27,5%
De 1 à 5	143	49,1%	76,6%
De 6 à 10	32	11%	87,6%
Plus de 10	36	12,4%	100%
Total	291		

## ANALYSE 6 : TAILLE DE L'ENTREPRISE (MONTANT DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN EUROS)

	Fréquences	Fréquences en %	Fréquences cumulées
Non réponse	51	17,5%	17,5%
Moins de 0,1M	53	18,2%	35,7%
De 0,1 à 0,2M	25	8,6%	44,3%
De 0,2 à 0,7 M	45	15,5%	59,8%
De 0,7 à 1,5M	42	14,4%	74,2%
De 1,5 à 3M	26	8,9%	83,2%
De 3M à 5M	39	13,4%	96,6%
Plus de 5M	10	3,4%	100%
Total	291		

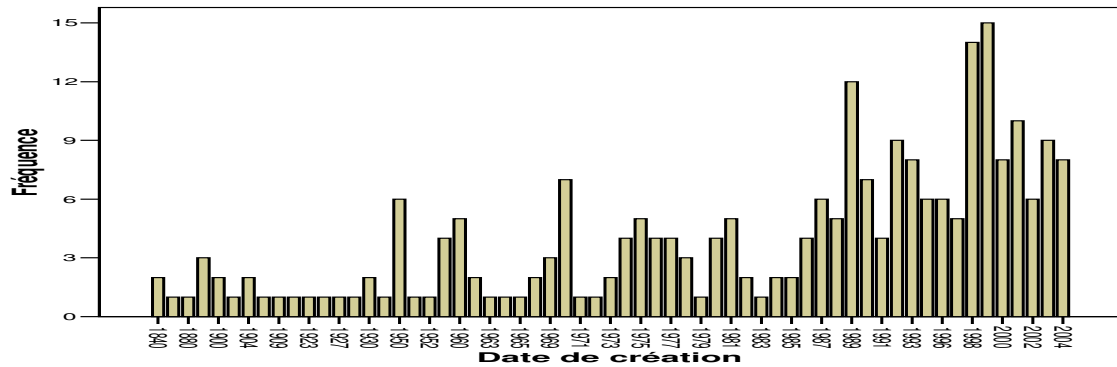
## ANALYSE 7 : STATUT DE L'ENTREPRISE

	Fréquences	Fréquences en %	Fréquences cumulées
Fait partie d'un groupe	96	34%	34%
Entreprise indépendante	194	66%	100%
Total	291		

## ANALYSE 8 : NOM DES GROUPES

	Fréquence	Fréquence en %		Fréquence	Fréquence en %
ACCOR	7	2,4%	EURAFRIQUE	1	0,3%
SELECTOUR	3	1%	GALERIE LAFAYETTE	2	0,7%
ENVERGURE	2	0,7%	LOGIE DE FRANCE	2	0,7%
GLA HOTELS	2	0,7%	LSF	1	0,3%
JJ FRANCE	3	1%	CAMPANILE	1	0,3%
MERIDIEN HOTELS AND RESORT	3	1%	HOLIDAY INN	1	0,3%
RELAIS ET CHATEAUX	2	0,7%	BEST WESTERN	3	1%
PIERRE ET VANCANCES	6	2,1%	HILTON	1	0,3%
VILLADELLES	2	0,7%	BCD HOLDING	1	0,3%
VTF	2	0,7%	BOSCOLO GROUP	1	0,3%
LIFE VALLEY	2	0,7%	REZIDOR SAS	1	0,3%
HAVAS VOYAGE AMERICAN EXPRESS	2	0,7%	LUCIEN BARRIERE	1	0,3%
CAP5	1	0,3%	CHOICE HOTEL EUROPE	1	0,3%
MANOR	1	0,3%	TOTAL	291	

## ANALYSE 9: AGE DE L'ENTREPRISE (DATE DE CREATION DE L'ENTREPRISE)



## LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

### ANALYSE 10 : STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

Organisation simple	141	48,5%	48,5%
Structure fonctionnelle	100	34,4%	82,8%
Structure divisionnelle	28	9,6%	92,4%
Structure organisée autour de la réalisation d'un projet	22	7,6%	100%
Total / répondants	291		



### ANALYSE 11 : DEGRE DE HIERARCHISATION

La prise de décision est décentralisée	119	40,9%	40,9%
La prise de décision est centralisée	172	59,1%	100%
Total	291		





### ANALYSE 12 : DEGRE DE FORMALISATION

Faible formalisation	228	78,4%	78,4%
Forte formalisation	63	21,6%	100%
Total	291		



### ANALYSE 13 : DEGRE DE SPECIALISATION

Faible spécialisation du travail		209	76,8%	76,8%
Forte spécialisation du travail		63	23,2%	100%
Total		272		


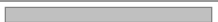

### ANALYSE 14 : NIVEAUX DE FORMATION AUX TIC

En projet		8	2,7%	2,7%
Oui, formation de base		74	25,4%	28,2%
Oui, formation spécifique aux besoins de l'entreprise		89	30,6%	58,8%
Non		124	42,6%	101,4%
Total / répondants		291		




### ANALYSE 15 : FORMATION AUX TIC

Non		132	45,4%	45,4%
Oui		161	55,3%	100,7%
Total / répondants		291		




### ANALYSE 16 : LA FORMATION EST ELLE UNE CONDITION A L'EMBAUCHE ?

OUI		115	39,5%	
NON		166	57%	
Ne sait pas		10	3,4%	
Total		291		







### ANALYSE 17 : PERCEPTION DES TIC PAR LES EMPLOYES

Utile mais non indispensable		54	18,6%	18,6%
Indispensable		201	69,1%	87,6%
Inutile		36	12,4%	100%
Total / réponses		291		

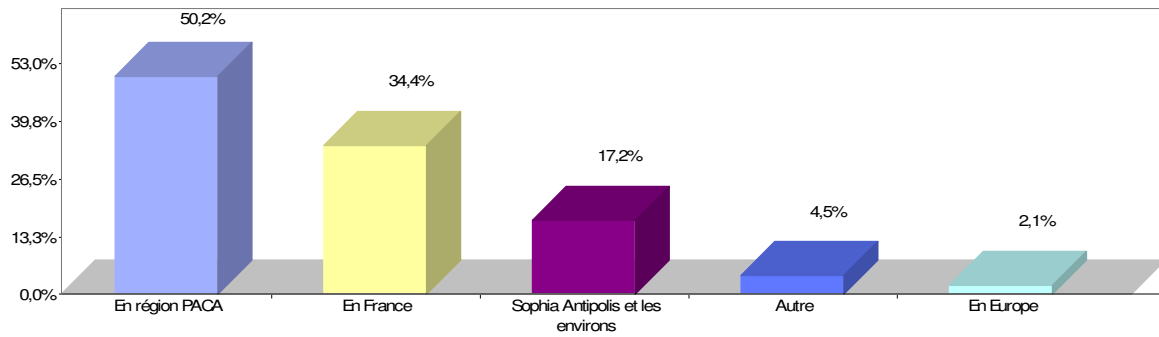
### ANALYSE 18 : PERCEPTION DES TIC PAR LES DIRIGEANTS

Fan des TIC		60	20,6%	20,6%
Intéressé par les TIC		201	69,1%	89,7%
N'éprouve aucun intérêt pour les TIC		30	10,3%	100%
Total		291		

## ANALYSE 19 : RESPONSABLE DES TIC DE L'ENTREPRISE

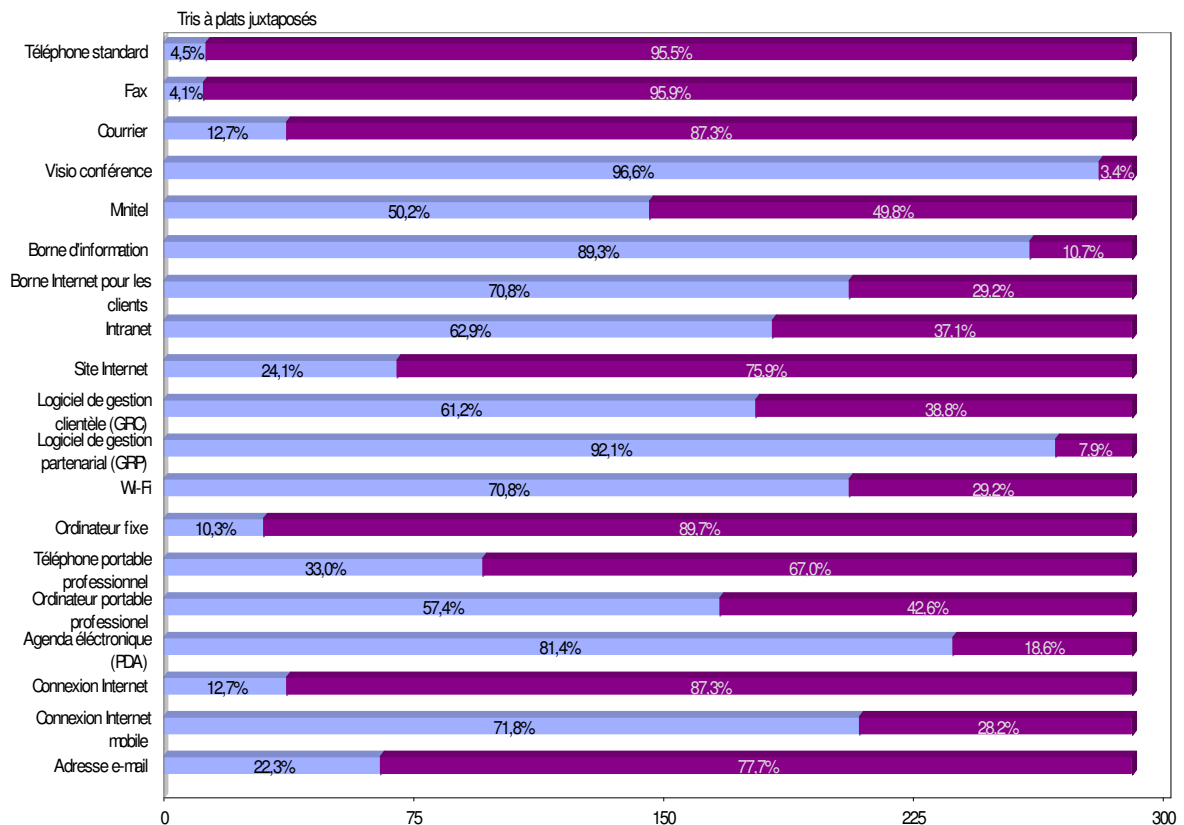
Un prestataire extérieur	 113	38,8%	38,8%
Le dirigeant de l'entreprise	 85	29,2%	68%
Un employé de l'entreprise dont ce n'est pas la fonction principale	 47	16,2%	84,2%
Un responsable informatique dont c'est la fonction principale	 45	15,5%	99,7%
La maison mère	 27	9,3%	108,9%
Autre	 23	7,9%	116,8%
Total / répondants	291		

## ANALYSE 20 : LIEU GEOGRAPHIQUE DES FOURNISSEURS



## LE CONTEXTE TECHNOLOGIQUE

## ANALYSE 21 : MATERIEL INFORMATIQUE





*(Légende : gris foncé correspond aux technologies possédées par les entreprises, en gris claires celles qui ne le sont pas)*

## ANALYSE 22. : TELEPHONE STANDARD (FREQUENCE D'UTILISATION)

Non/	■ 13		4,5%	4,5%
Oui/En permanence/	■ 266		91,4%	95,9%
Oui/Souvent/	■ 8		2,7%	98,6%
Oui/Parfois/	■ 3		1%	99,7%
Oui/Jamais/	■ 1		0,3%	100%
Total	291			

## ANALYSE 23 : FAX (FREQUENCE D'UTILISATION)

Non/	■ 12		4,1%	4,1%
Oui/En permanence/	■ 220		75,6%	79,7%
Oui/Souvent/	■ 45		15,5%	95,2%
Oui/Parfois/	■ 14		4,8%	100%
Total	291			







## ANALYSE 24 : COURRIER (FREQUENCE D'UTILISATION)

Non réponse	■ 1		0,3%	0,3%
Non/	■ 36		12,4%	12,7%
Oui/En permanence/	■ 203		69,8%	82,5%
Oui/Souvent/	■ 40		13,7%	96,2%
Oui/Parfois/	■ 10		3,4%	99,7%
Oui/Jamais/	■ 1		0,3%	100%
Total	291			






## ANALYSE 25 : ORDINATEUR FIXE (FREQUENCE D'UTILISATION)

Non/	■ 26		8,9%	8,9%
En projet d'ici 1 an/	■ 4		1,4%	10,3%
Oui/En permanence/	■ 231		79,4%	89,7%
Oui/Souvent/	■ 24		8,2%	97,9%
Oui/Parfois/	■ 6		2,1%	100%
Total	291			






## ANALYSE 26 : MINITEL (FREQUENCE D'UTILISATION)

Non/	 143	49,1%	49,1%	
En projet d'ici 1 an/	 3	1%	50,2%	
Oui/En permanence/	 24	8,2%	58,4%	
Oui/Souvent/	 30	10,3%	68,7%	
Oui/Parfois/	 75	25,8%	94,5%	
Oui/Jamais/	 16	5,5%	100%	
Total	291			







### ANALYSE 27 : TELEPHONE PORTABLE PROFESSIONNEL (FREQUENCE D'UTILISATION)

Non	 95	32,6%	32,6%	
En projet d'ici 1 an/	 1	0,3%	33%	
Oui/En permanence/	 137	47,1%	80,1%	
Oui/Souvent/	 46	15,8%	95,9%	
Oui/Parfois/	 12	4,1%	100%	
Total	291			




### ANALYSE 28 : ORDINATEUR PORTABLE PROFESSIONNEL (FREQUENCE D'UTILISATION)

Non	 159	54,6%	54,6%	
En projet d'ici 1 an/	 8	2,7%	57,4%	
Oui/En permanence/	 91	31,3%	88,7%	
Oui/Souvent/	 24	8,2%	96,9%	
Oui/Parfois/	 9	3,1%	100%	
Total	291			






### ANALYSE 29 : AGENDA ELECTRONIQUE (FREQUENCE D'UTILISATION)

Non	 231	79,4%	79,4%	
En projet d'ici 1 an/	 6	2,1%	81,4%	
Oui/En permanence/	 31	10,7%	92,1%	
Oui/Souvent/	 9	3,1%	95,2%	
Oui/Parfois/	 12	4,1%	99,3%	
Oui/Jamais/	 2	0,7%	100%	
Total	291			






### ANALYSE 30 : VISIOCONFERENCE (FREQUENCE D'UTILISATION)

Non	 281	96,6%	96,6%	
Oui/En permanence/	 5	1,7%	98,3%	
Oui/Parfois/	 5	1,7%	100%	
Total	291			







### ANALYSE 31 : BORNE D'INFORMATION (FREQUENCE D'UTILISATION)

Non		260	89,3%	89,3%
Oui/En permanence/		14	4,8%	94,2%
Oui/Souvent/		10	3,4%	97,6%
Oui/Parfois/		6	2,1%	99,7%
Oui/Jamais/		1	0,3%	100%
Total		291		






### ANALYSE 32 : BORNE INTERNET (FREQUENCE D'UTILISATION)

Non/	 196	67,4%	67,4%	
En projet d'ici 1 an/	 10	3,4%	70,8%	
Oui/En permanence/	 33	11,3%	82,1%	
Oui/Souvent/	 23	7,9%	90%	
Oui/Parfois/	 29	10%	100%	
Total	291			






### ANALYSE 33 : INTRANET (FREQUENCE D'UTILISATION)

Non	 174	60,4%	60,4%	
En projet d'ici 1 an/	 6	2,1%	62,5%	
Oui/En permanence/	 71	24,7%	87,2%	
Oui/Souvent/	 23	8%	95,1%	
Oui/Parfois/	 13	4,5%	99,7%	
Oui/Jamais/	 1	0,3%	100%	
Total	288			



### ANALYSE 34 : SITE INTERNET (FREQUENCE D'UTILISATION)

Non	 51	17,5%	17,5%	
En projet d'ici 1 an/	 19	6,5%	24,1%	
Oui/En permanence/	 158	54,3%	78,4%	
Oui/Souvent/	 56	19,2%	97,6%	
Oui/Parfois/	 7	2,4%	100%	
Total	291			







### ANALYSE 35 : LOGICIEL DE GESTION CLIENTELE (FREQUENCE D'UTILISATION)

Non	 162	55,7%	55,7%	
En projet d'ici 1 an/	 16	5,5%	61,2%	
Oui/En permanence/	 98	33,7%	94,8%	
Oui/Souvent/	 9	3,1%	97,9%	
Oui/Parfois/	 6	2,1%	100%	
Total	291			







### ANALYSE 36 : LOGICIEL DE GESTION PARTENARIALE (FREQUENCE D'UTILISATION)

Non		266	91,4%	91,4%	
En projet d'ici 1 an/		2	0,7%	92,1%	
Oui/En permanence/		19	6,5%	98,6%	
Oui/Souvent/		4	1,4%	100%	
Total		291			






### ANALYSE 37 : E-MAIL (FREQUENCE D'UTILISATION)

Non	 49	16,8%	16,8%	
En projet	 1	0,3%	17,2%	
Oui/En permanence	 198	68%	85,2%	
Oui/Souvent	 35	12%	97,3%	
Oui/Parfois	 5	1,7%	99%	
Oui/Jamais	 3	1%	100%	
Total	291			







### ANALYSE 38 : Wi-Fi (FREQUENCE D'UTILISATION)

Non	 185	63,6%	63,6%	
En projet d'ici 1 an/	 21	7,2%	70,8%	
Oui/En permanence/	 44	15,1%	85,9%	
Oui/Souvent/	 22	7,6%	93,5%	
Oui/Parfois/	 16	5,5%	99%	
Oui/Jamais/	 3	1%	100%	
Total	291			

### ANALYSE 39 : CONNEXION INTERNET (FREQUENCE D'UTILISATION)

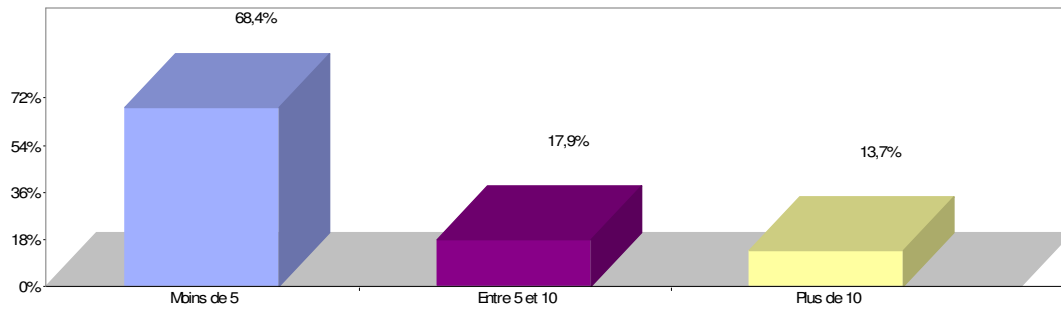
Non/	 36	12,4%	12,4%	
En projet d'ici 1 an/	 1	0,3%	12,7%	
Oui/ En permanence	 207	71,1%	83,8%	
Oui/Souvent/	 39	13,4%	97,3%	
Oui/Parfois/	 8	2,7%	100%	
Total	291			

### ANALYSE 40 : CONNEXION INTERNET MOBILE (FREQUENCE D'UTILISATION)

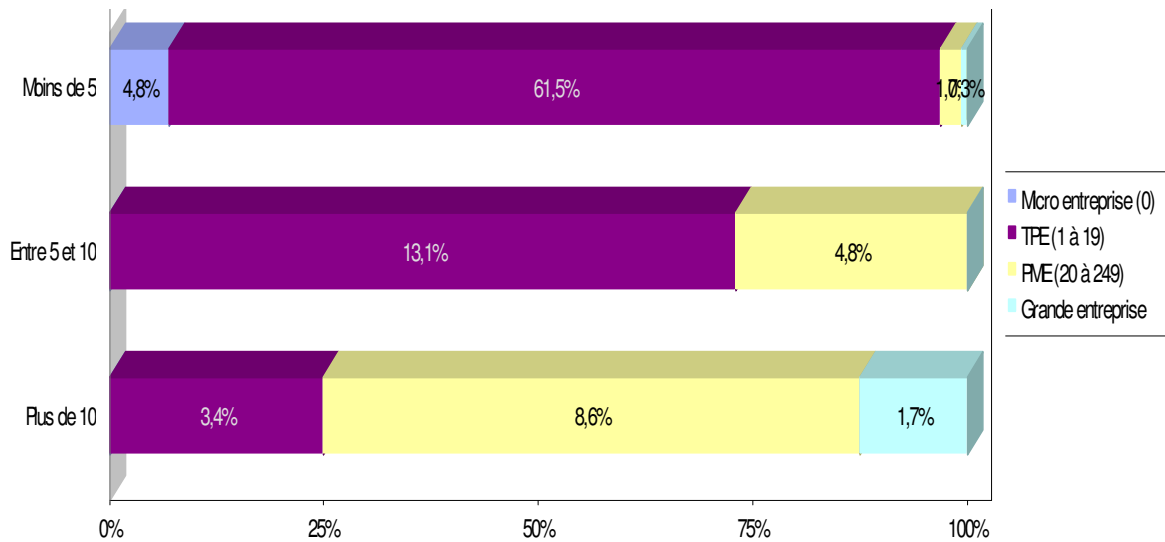
Non/	 202	69,4%	69,4%	
En projet d'ici 1 an/	 7	2,4%	71,8%	
Oui/En permanence/	 51	17,5%	89,3%	
Oui/Souvent/	 10	3,4%	92,8%	
Oui/Parfois/	 16	5,5%	98,3%	
Oui/Jamais/	 5	1,7%	100%	
Total	291			



## ANALYSE 41 : NOMBRE D'ORDINATEURS

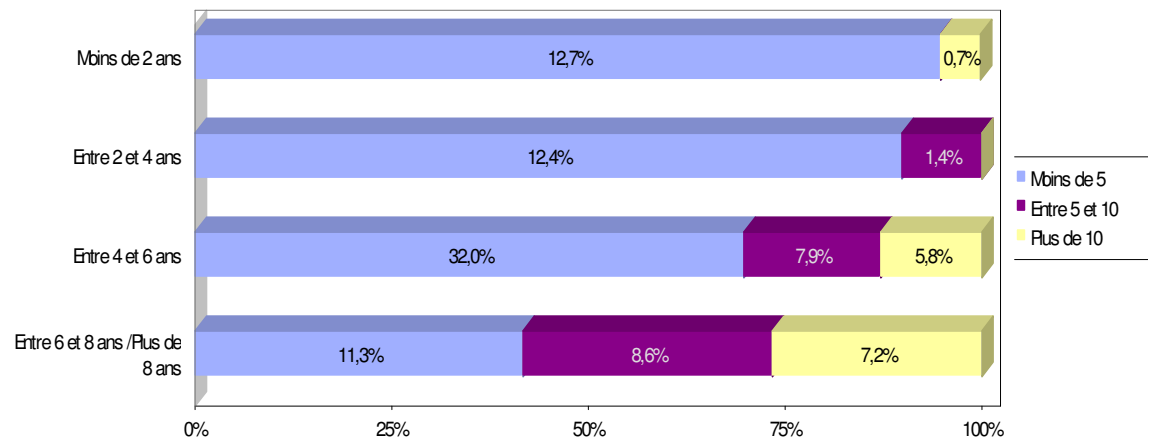


### Analyse 41.a : Relation entre le nombre d'ordinateur et la taille de l'entreprise (nombre d'employés)



Khi<sup>2</sup> : 125,5 ddl=2 p = 0,01 (Très significatif)

### Analyse 41.b : Relation entre le nombre d'ordinateur et la date d'équipement



Khi<sup>2</sup> : 36,4 ddl=6 p = 0,01 (Très significatif)

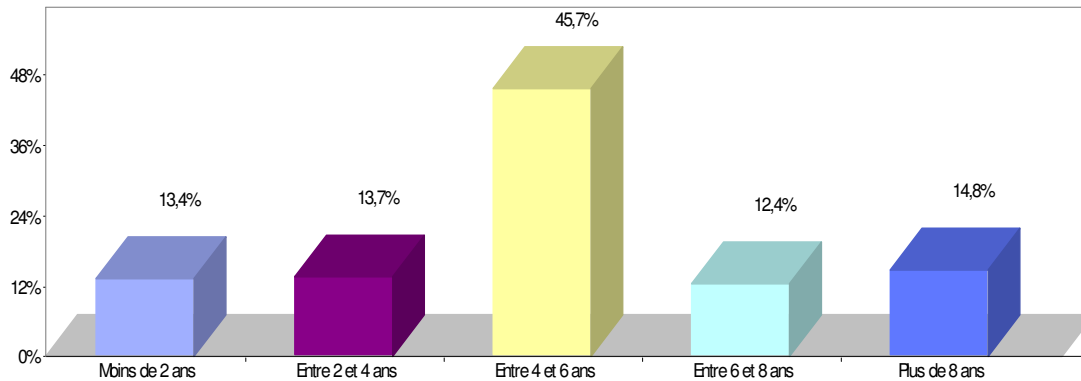


### Analyse 41.c : Relation entre le nombre d'ordinateur et la taille de l'entreprise (CA)

Tableau: %	Moins de 0,2M	Entre 0,2 à 0,7M	Entre 0,7 et 3M	Plus de 3M	Total
Moins de 5	25,8%	13,4%	25,4%	3,8%	68,4%
Entre 5 et 10	,7%	1,4%	13,1%	2,7%	17,9%
Plus de 10	,3%	,7%	2,4%	10,3%	13,7%
Total	26,8%	15,5%	40,9%	16,8%	100,0%

Khi<sup>2</sup> : 149,6 ddl=6 p = 0,01 (Très significatif)

### ANALYSE 42 : DATE D'EQUIPEMENT

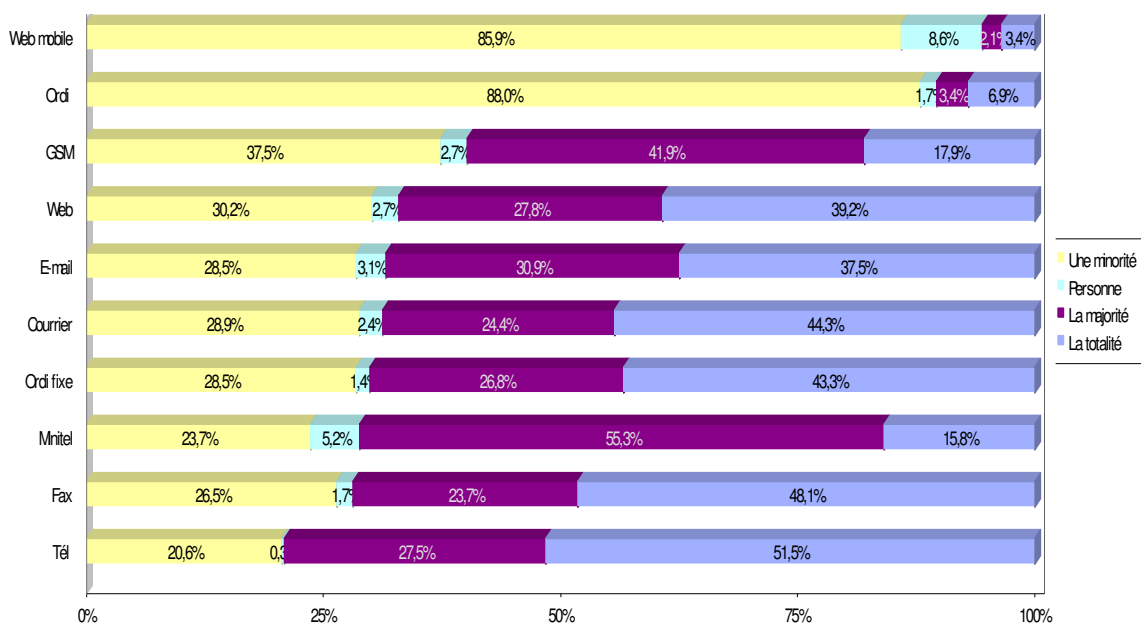


### ANALYSE 43 : RAISONS DE NE PAS UTILISER LES TIC

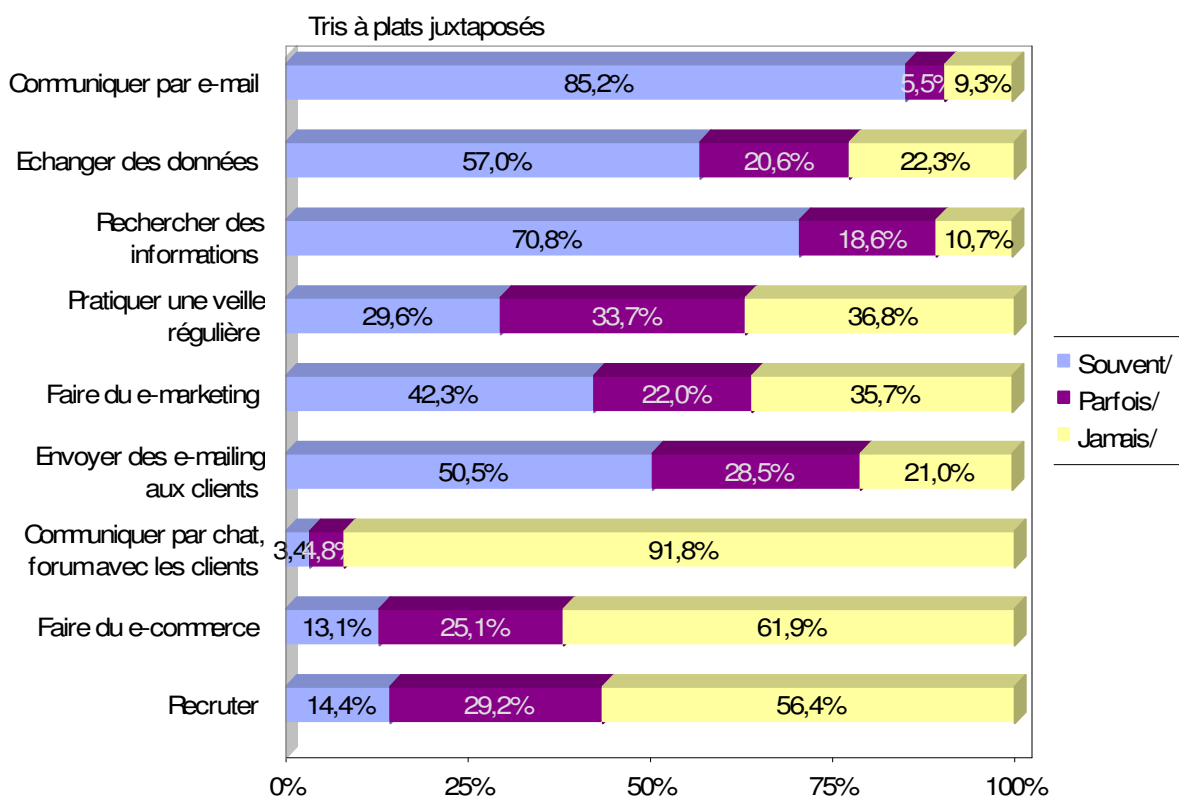
Question filtre			
Non réponse	134	0%	0%
Manque d'utilité pour votre entreprise	98	30,2%	30,2%
Décalage des offres technologiques avec les besoins de l'entreprise	52	16%	46,3%
Faible intérêt pour le client	40	12,3%	58,6%
Coût trop élevé des technologies	39	12%	70,7%
Incertitude liée à la rentabilité de l'investissement	33	10,2%	80,9%
Manque d'informations sur les technologies	21	6,5%	87,3%
Manque de formation du personnel	18	5,6%	92,9%
Craintes des pannes potentielles	13	4%	96,9%
Autre, merci de préciser	10	3,1%	100%
Total / réponses	324		

Le taux de non réponse s'explique du fait que la question s'adressait aux personnes interrogées qui estimaient ne pas utiliser les TIC ou pas suffisamment. Seules ces personnes ont répondues.

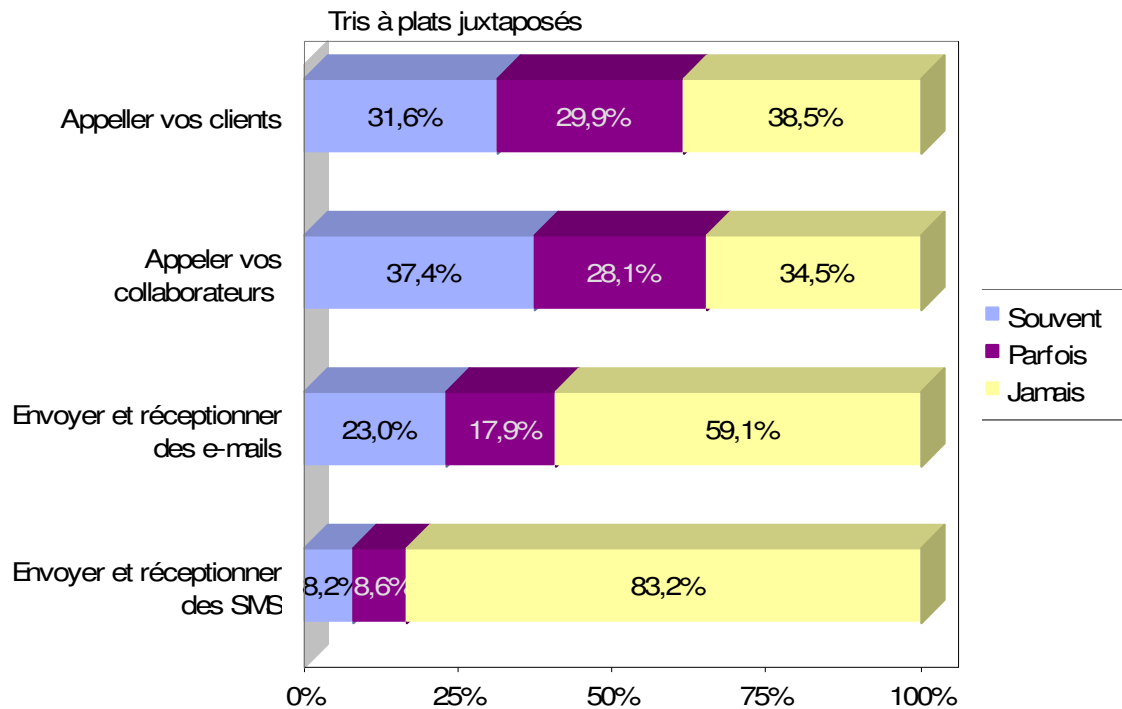
## ANALYSE 44 : QUELLE PROPORTION DE VOS SALAIRES UTILISE LES TECHNOLOGIES SUIVANTES ...



## ANALYSE 45 : LES USAGES DES TIC



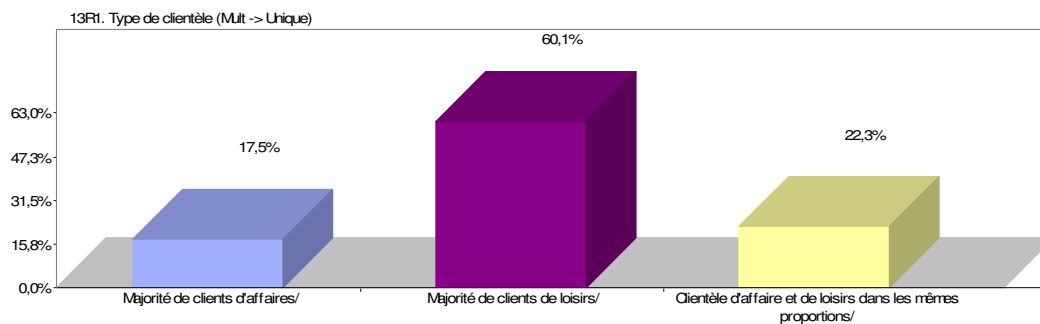
## ANALYSE 46 : USAGES DES TECHNOLOGIE MOBILES



## LE CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL

### ANALYSE 47 : TYPE DE CLIENTELE

Majorité de clients de loisirs	175	60,1%	60,1%
Clientèle d'affaire et de loisirs dans les mêmes proportions	65	22,3%	82,5%
Majorité de clients d'affaires	51	17,5%	100%
Total / répondants	291		

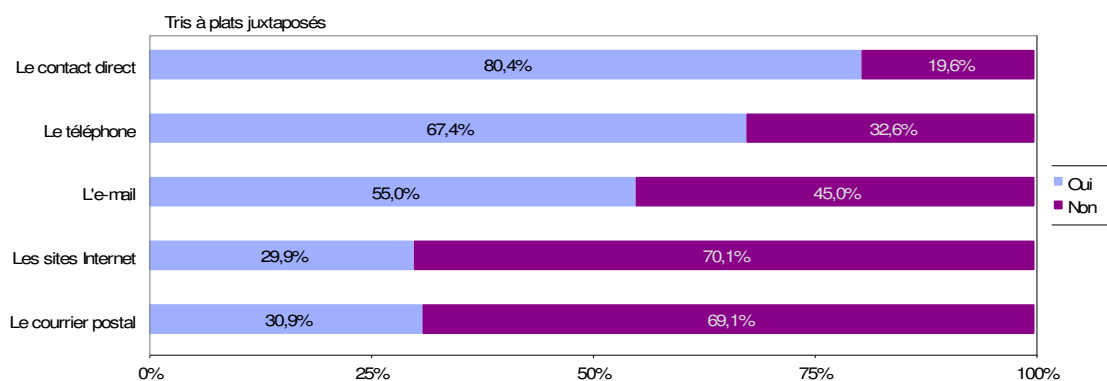


## ANALYSE 48 : TYPES DE CANAUX DE COMMUNICATION

Le contact direct	234	30,5%	30,5%
Le téléphone	196	25,6%	56,1%
L'e-mail	160	20,9%	76,9%
Les sites Internet	87	11,3%	88,3%
Le courrier postal	90	11,7%	0%
SMS	0	0	100%
Total / réponses	767	100%	

Interrogés: 291 / Répondants: 291 / Réponses: 767

Pourcentages calculés sur la base des réponses



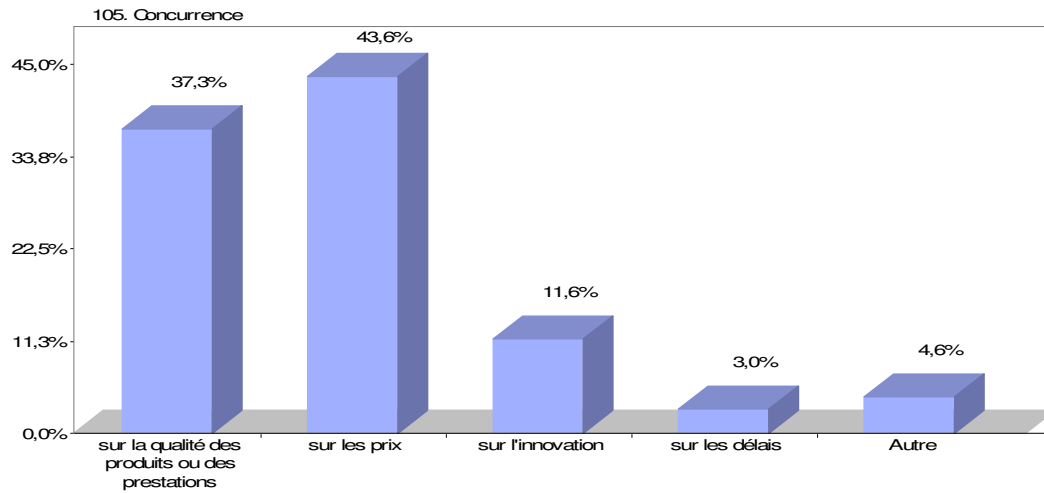
## ANALYSE 49 : QUALITE DES RELATIONS CLIENTS

La réactivité, la rapidité	205	29,2%	29,2%
Les compétences des personnes en contact avec les clients	178	25,4%	54,6%
L'offre produit	117	16,7%	71,3%
Le suivi dans le temps des clients	112	16%	87,3%
Le niveau d'information délivré	89	12,7%	100%
Total / réponses	701		

Interrogés: 291 / Répondants: 291 / Réponses: 701

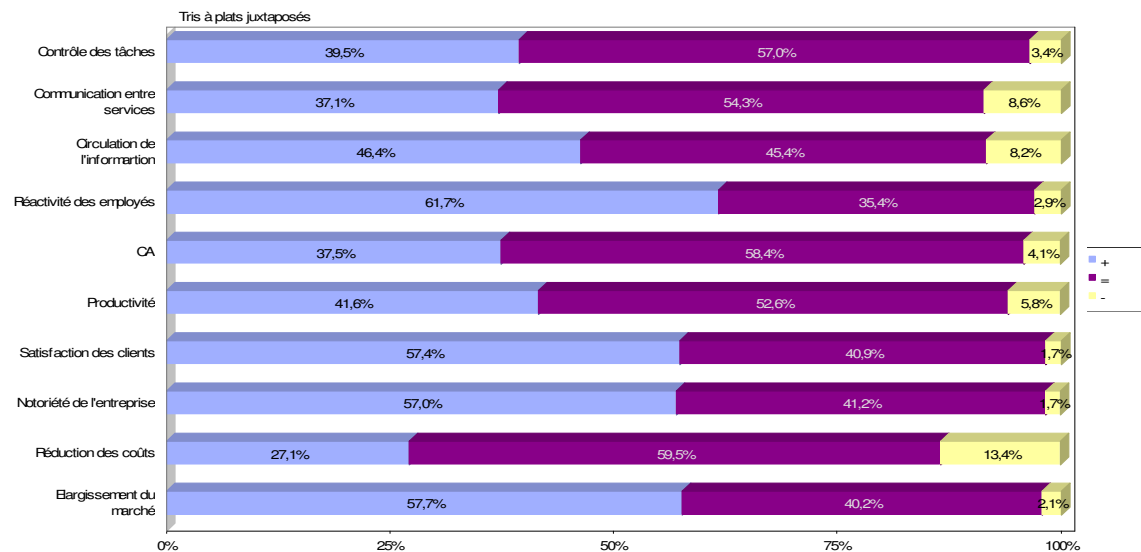
Pourcentages calculés sur la base des réponses

## ANALYSE 50 : LA NATURE DE LA CONCURRENCE



## LES CHANGEMENTS INDUITS PAR L'IMPLANTATION DES TIC

## ANALYSE 51 : IMPACTS DE L'INFORMATISATION SUR LES VARIABLES DE L'ENTREPRISE



## ANALYSE 52 : IMPACT SUR LE DEGRE DE HIERARCHIE (CHANGEMENTS STRUCTUREL)

La centralisation des décisions	41	14,1%	14,1%
Aucun changement	218	74,9%	89%
La décentralisation des décisions	32	11%	100%
Total	291		



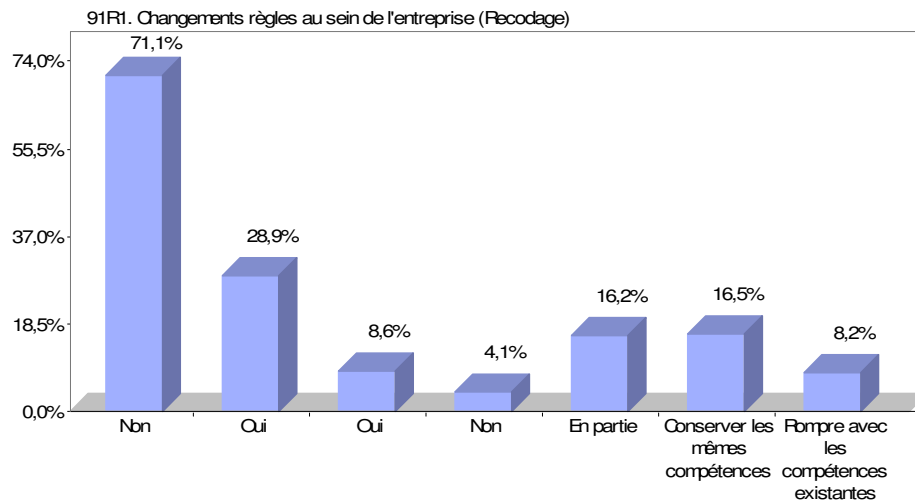
### ANALYSE 53 : IMPACT SUR LE DEGRE DE SPECIALISATION (CHANGEMENTS STRUCTUREL)

Recours accrue à la spécialisation des tâches	30	10,3%	10,3%
Aucun changement	200	68,7%	79%
Recours accrue à la polyvalence des tâches	61	21%	100%
Total	291		

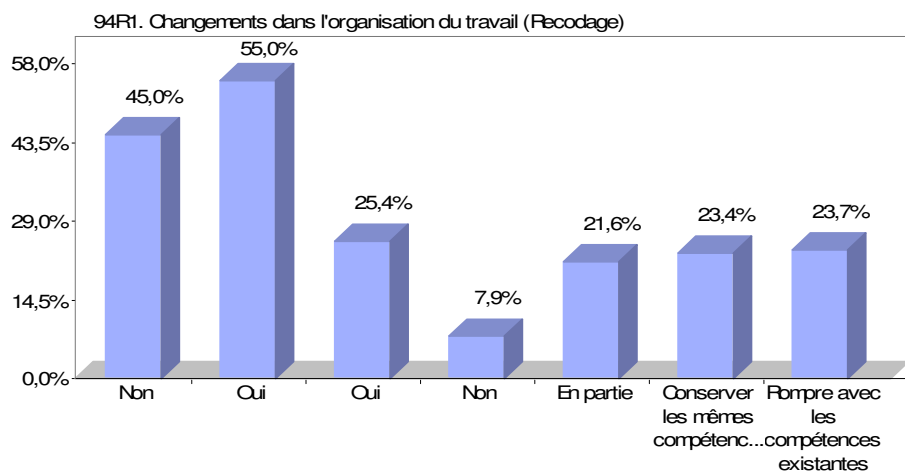
### ANALYSE 54 : IMPACT SUR LE DEGRE DE FLEXIBILITE (CHANGEMENTS STRUCTUREL)

La flexibilité de la structure de l'entreprise	71	24,4%	24,4%
Aucun changement	208	71,5%	95,9%
La rigidité de la structure de l'entreprise	12	4,1%	100%
Total	291		

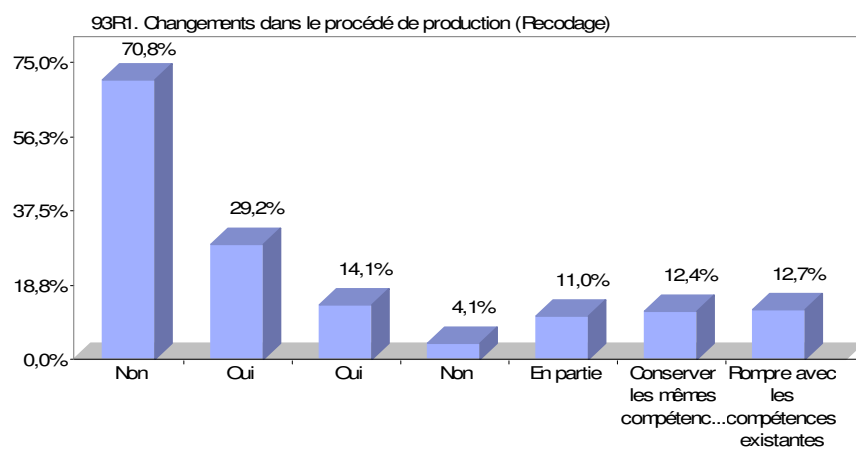
### ANALYSE 55 : CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DE REGLES AU SEIN DE L'ENTREPRISE



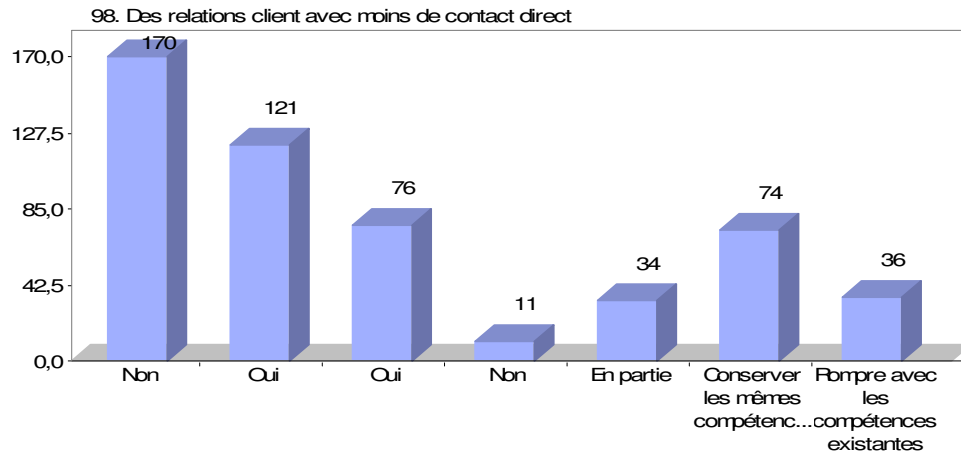
### ANALYSE 56 : CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL



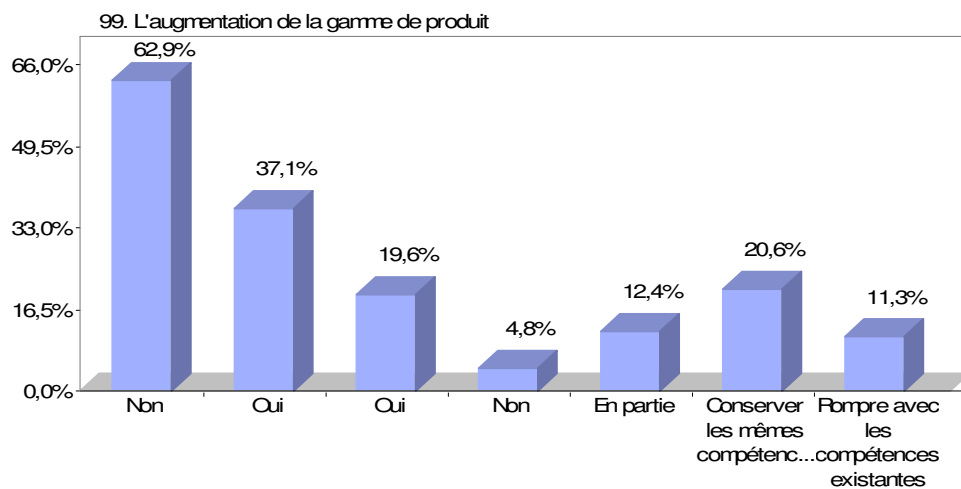
## ANALYSE 57 : CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS LES PROCÉDES DE PRODUCTION



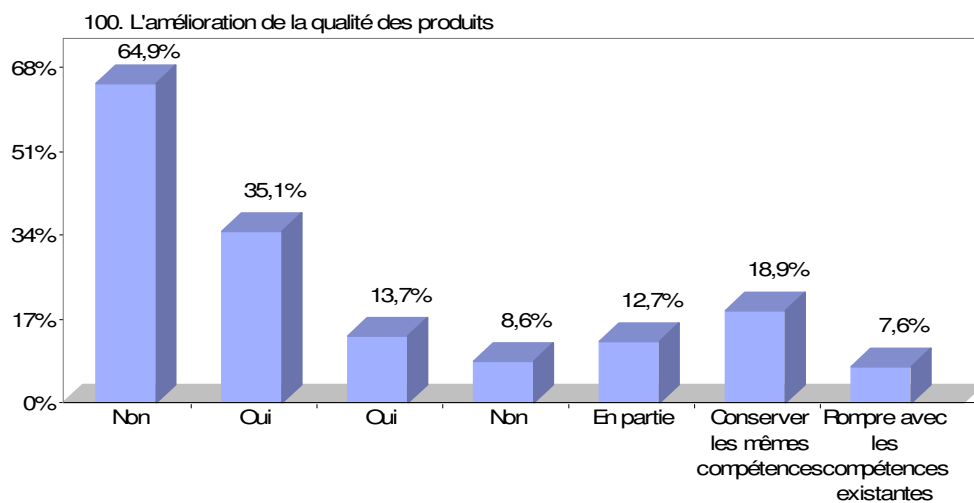
### ANALYSE 58 : CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS LES RELATIONS CLIENTELE



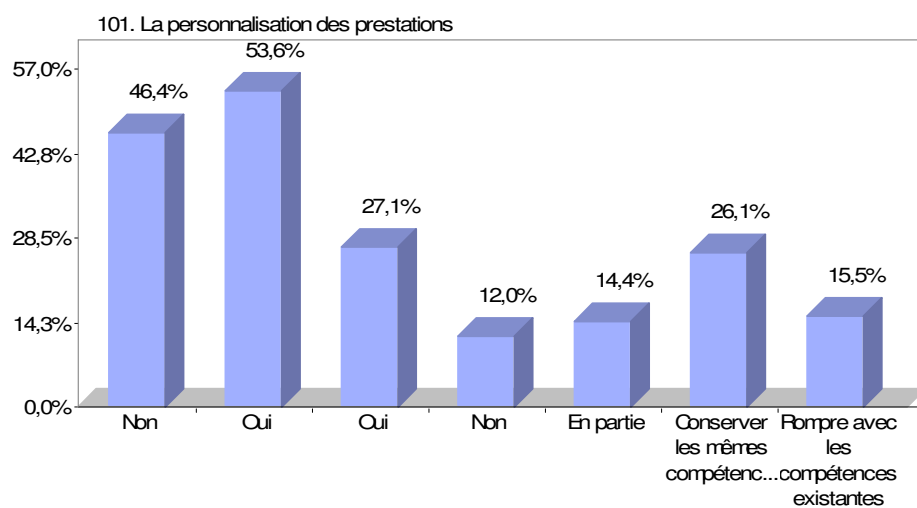
### ANALYSE 59 : CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS LA GAMME DE PRODUIT



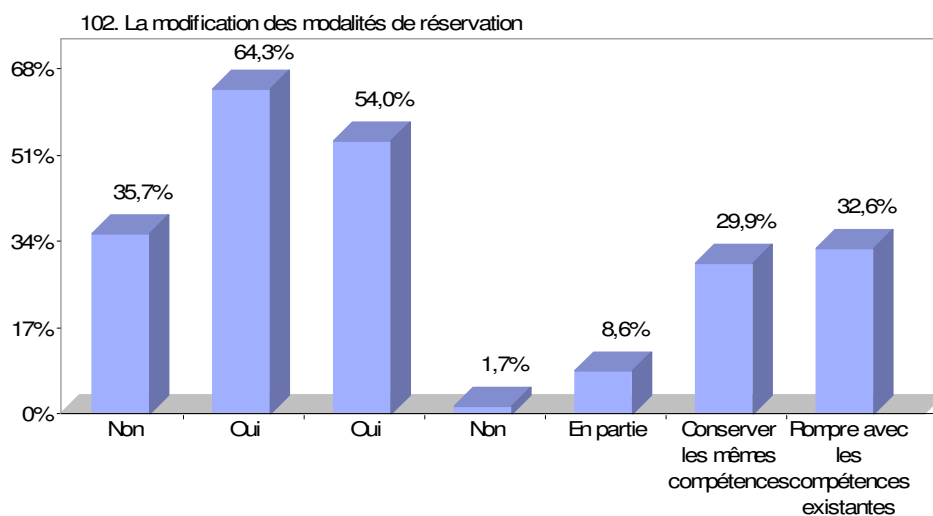
### ANALYSE 60 : CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS LA QUALITE DU PRODUIT



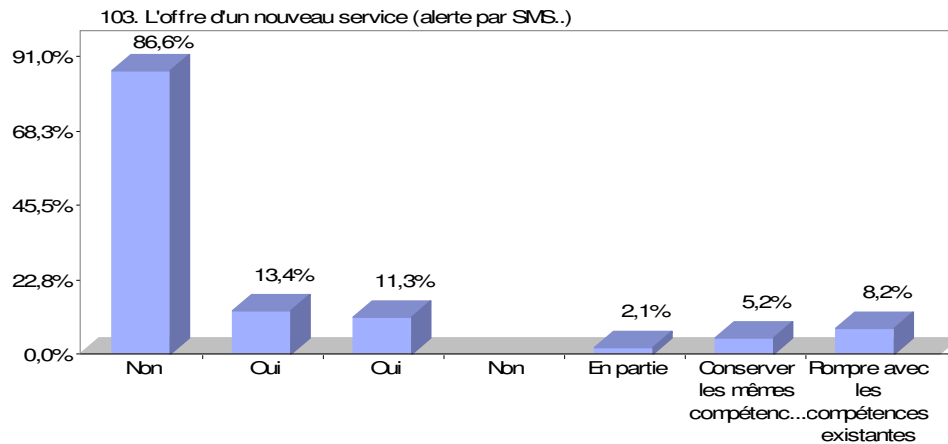
### Analyse 61 : Changements organisationnels dans la personnalisation de la prestation



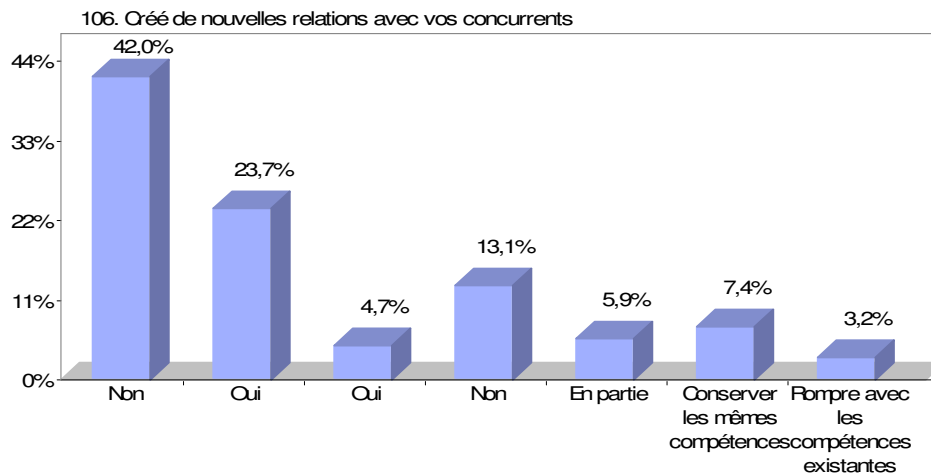
### ANALYSE 62 : CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS LA MODIFICATION DES MODALITES DE RESERVATION



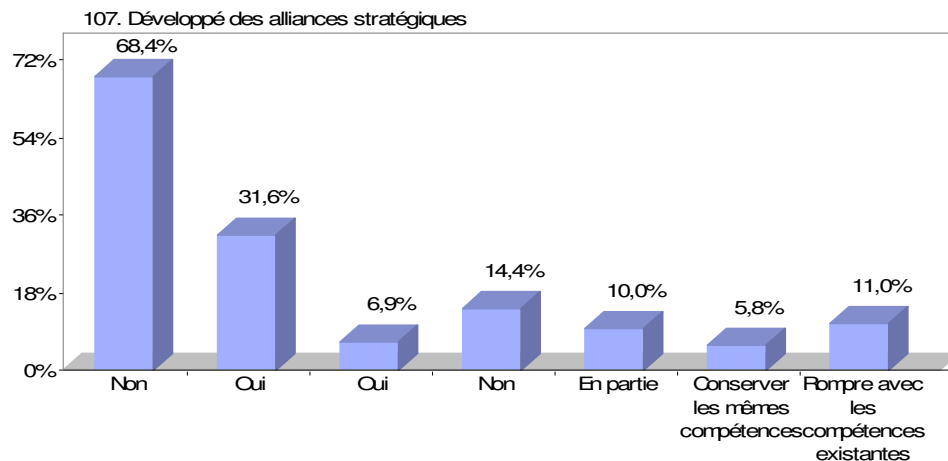
### ANALYSE 63 : CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS DANS L'OFFRE D'UN NOUVEAU SERVICE



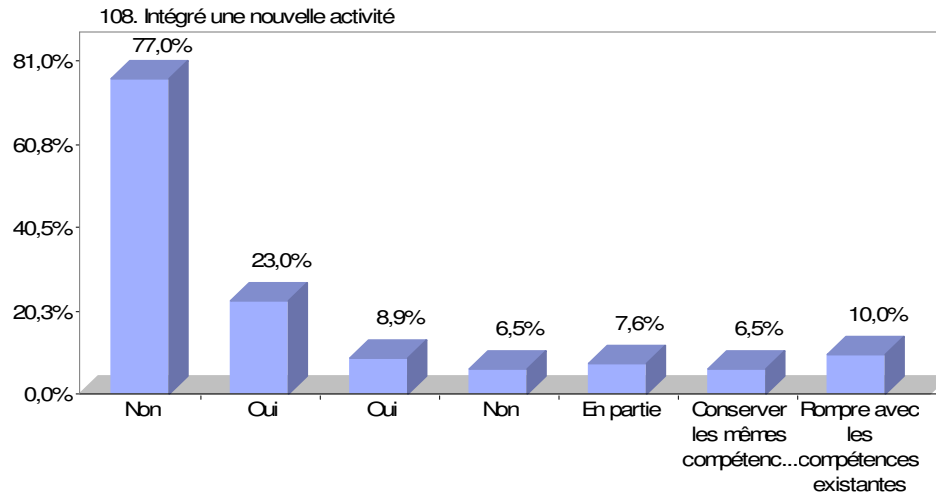
### ANALYSE 64 : CHANGEMENTS DANS LES RELATIONS AVEC LES CONCURRENTS



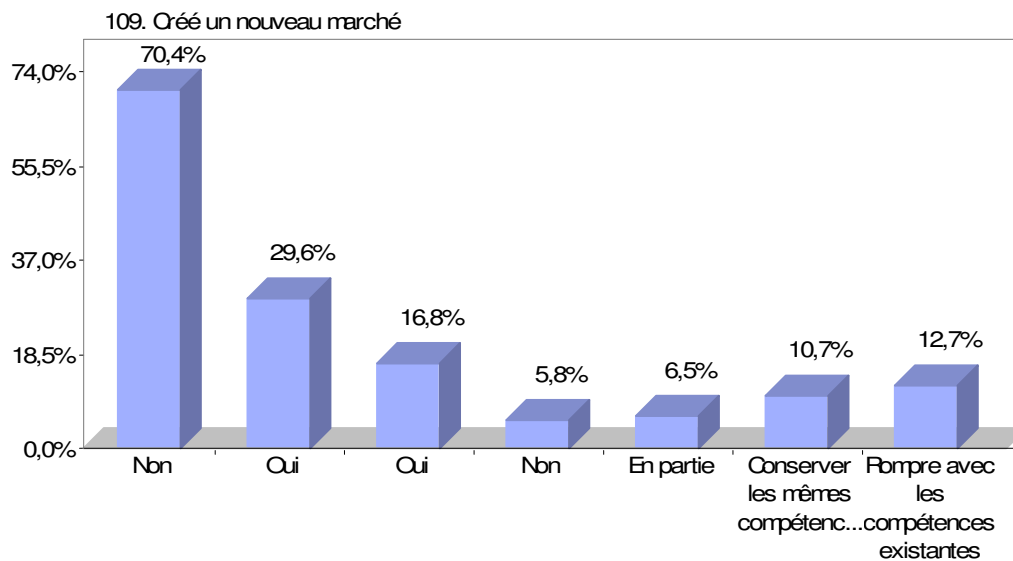
### ANALYSE 65 : CHANGEMENTS, DEVELOPPEMENT D'ALLIANCES STRATEGIQUES



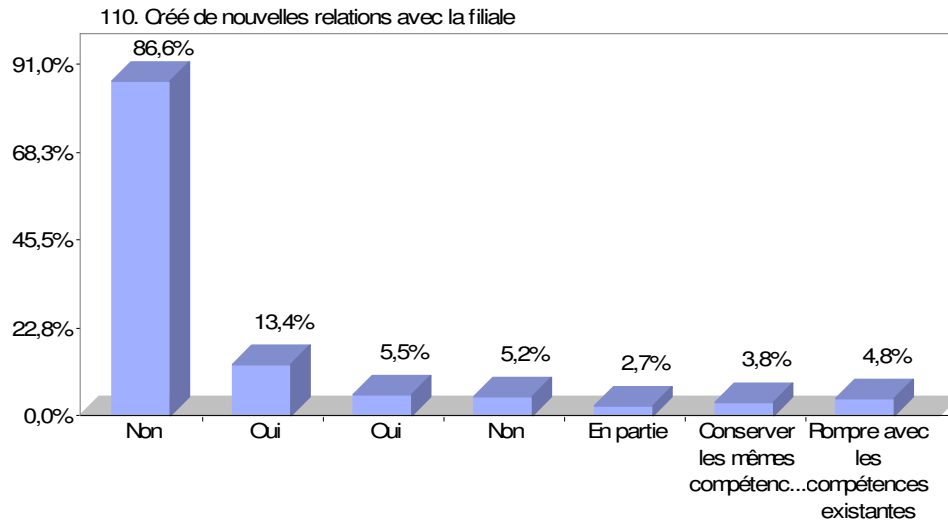
### ANALYSE 66 : CHANGEMENTS DEVELOPPEMENT D'UNE NOUVELLE ACTIVITE



### ANALYSE 67 : CHANGEMENTS, CREATION D'UN NOUVEAU MARCHÉ



### ANALYSE 68 : CHANGEMENTS, DEVELOPPEMENT DE NOUVELLES RELATIONS AVEC LA FILIALE



### ANALYSE 69 : FACTEURS INTERNES INFLUENÇANT L'IMPLANTATION DES TIC

Aspects pratiques	269	22,8%	22,8%
Obligation pour l'avenir	236	20%	42,8%
Gain de temps	227	19,2%	62%
Permet d'accéder à de nouveaux marchés	196	16,6%	78,6%
Réduction des intermédiaires	131	11,1%	89,7%
Baisse des coûts	122	10,3%	100%
Total / réponses	1181		

Interrogés: 291 / Répondants: 291 / Réponses: 1181  
Pourcentages calculés sur la base des réponses

### ANALYSE 70 : FACTEURS EXTERNES INFLUENÇANT L'IMPLANTATION DES TIC

Contraintes imposées par les clients	226	30,7%	30,7%
Pression accrue de la concurrence	192	26,1%	56,8%
Incertitude sur les marchés	92	12,5%	69,3%
Contraintes imposées par les fournisseurs, sous traitants ou prestataires de ser	88	12%	81,3%
Contraintes de réglementation administrative	75	10,2%	91,4%
Contraintes imposées par une opération de fusion, d'acquisition ou de cession	34	4,6%	96,1%
Autres contraintes imposées par l'actionnariat ou le groupe	29	3,9%	100%
Total / réponses	736		

Interrogés: 291 / Répondants: 289 / Réponses: 736  
Pourcentages calculés sur la base des réponses



## ANNEXE 5.2. : Tableaux croisés, test du Khi<sup>2</sup>, PEM et tableaux de corrélations

### TRIS CROISES ENTRE LES VARIABLES DE PROFIL – ACTIVITE, TAILLE, AGE, STATUT

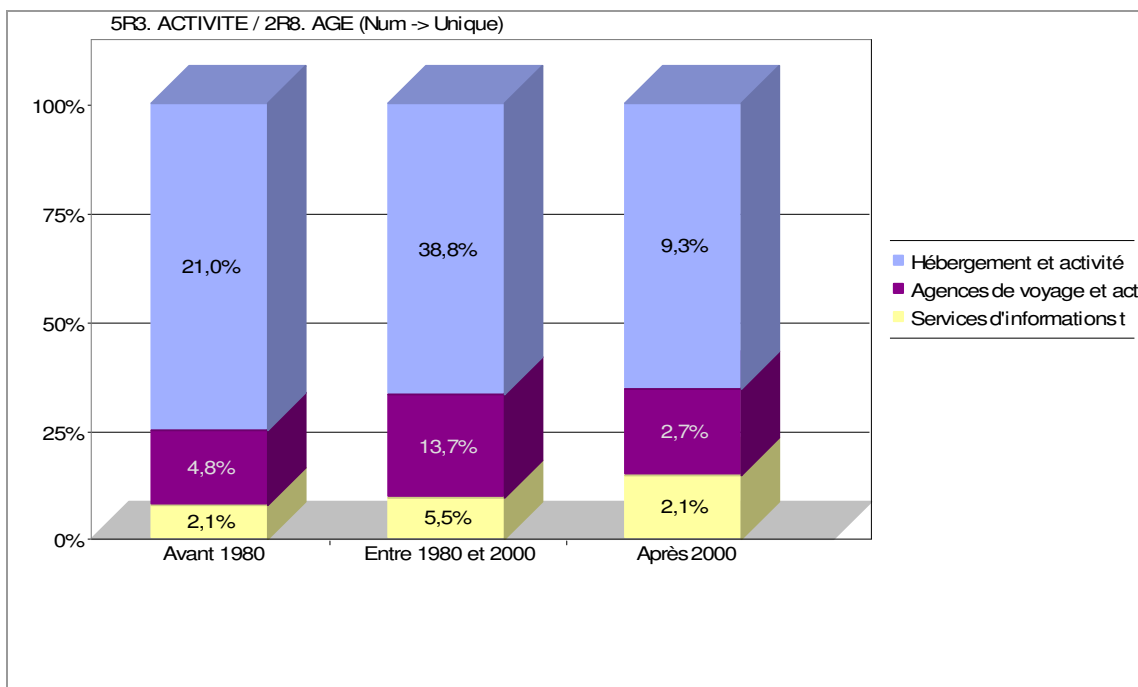
#### ANALYSE 71 : TRIS CROISES ACTIVITE ET AGE

Non Significatif. Khi<sup>2</sup>=2,72 ddl=4

	Hébergement et activités assimilées	Agences de voyage et activités assimilées	Services d'informations touristiques (OTSI)	Total	
Avant 1980	61	14	6	81	
Entre 1980 et 2000	113	40	16	169	
Après 2000	27	8	6	41	
Total	201	62	28	291	

Tableau: % Colonnes	Hébergement et activités assimilées	Agences de voyage et activités assimilées	Services d'informations touristiques (OTSI)	Total	
Avant 1980	30,3%	22,6%	21,4%	27,8%	
Entre 1980 et 2000	56,2%	64,5%	57,1%	58,1%	
Après 2000	13,4%	12,9%	21,4%	14,1%	
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tableau: % Lignes	Hébergement et activités assimilées	Agences de voyage et activités assimilées	Services d'informations touristiques (OTSI)	Total	
Avant 1980	75,3%	17,3%	7,4%	100,0%	
Entre 1980 et 2000	66,9%	23,7%	9,5%	100,0%	
Après 2000	65,9%	19,5%	14,6%	100,0%	
Total	69,1%	21,3%	9,6%	100,0%	



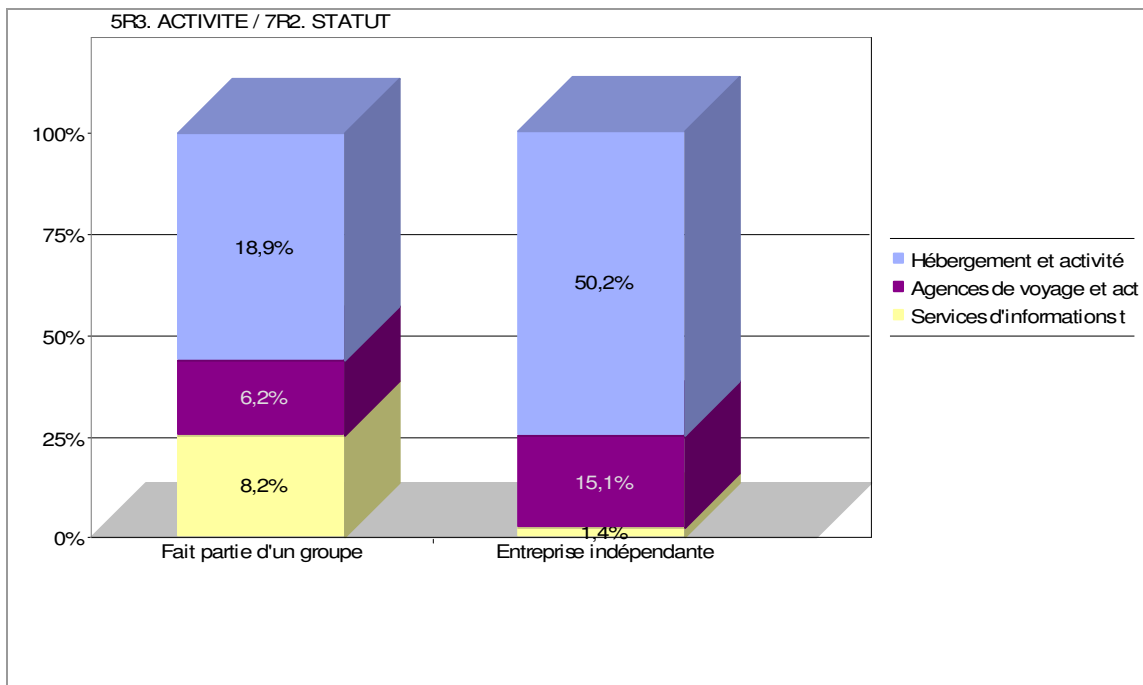
## ANALYSE 72 : TRIS CROISES ACTIVITE ET STATUT

Très significatif. Khi<sup>2</sup>=38,3 ddl=2

	Hébergement et activités assimilées	Agences de voyage et activités assimilées	Services d'informations touristiques (OTSI)	Total	
Fait partie d'un groupe	55	18	24	97	
Entreprise indépendante	146	44	4	194	
Total	201	62	28	291	

Tableau: % Colonnes	Hébergement et activités assimilées	Agences de voyage et activités assimilées	Services d'informations touristiques (OTSI)	Total	
Fait partie d'un groupe	27,4%	29,0%	85,7%	33,3%	
Entreprise indépendante	72,6%	71,0%	14,3%	66,7%	
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tableau: % Lignes	Hébergement et activités assimilées	Agences de voyage et activités assimilées	Services d'informations touristiques (OTSI)	Total	
Fait partie d'un groupe	56,7%	18,6%	24,7%	100,0%	
Entreprise indépendante	75,3%	22,7%	2,1%	100,0%	
Total	69,1%	21,3%	9,6%	100,0%	



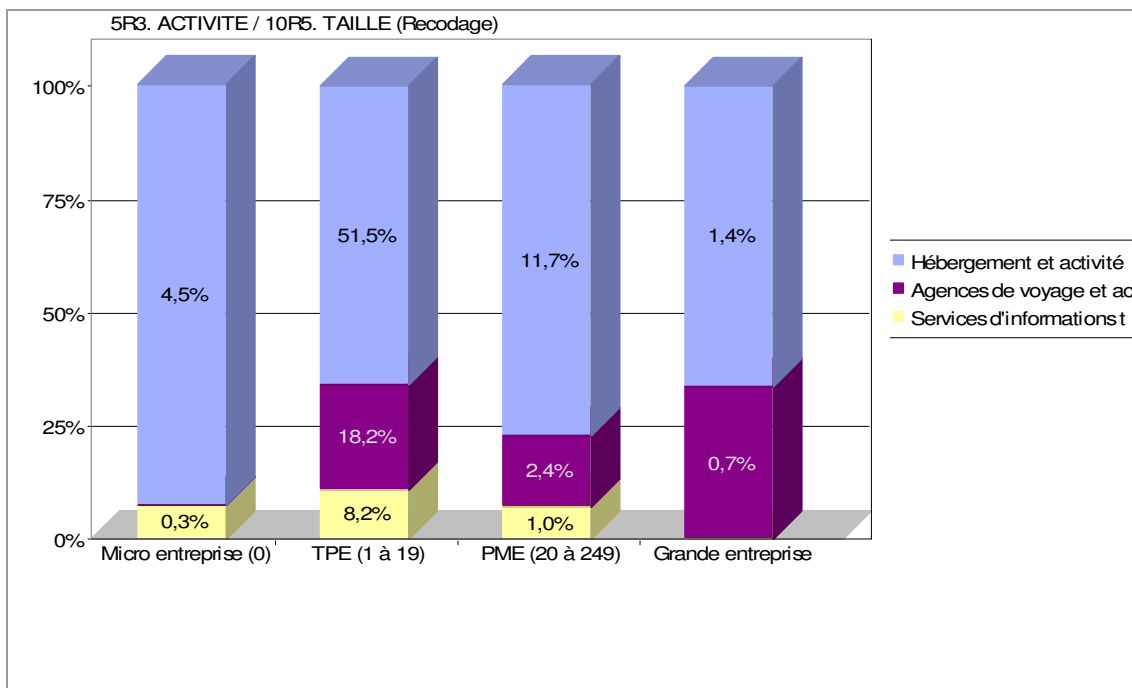
## ANALYSE 73 : TRIS CROISES ACTIVITE ET TAILLE

Peu Significatif. Khi2=3,3 ddl=6

	Hébergement et activités assimilées	Agences de voyage et activités assimilées	Services d'informations touristiques (OTSI)	Total	
Micro entreprise (0)	13		1	14	
TPE (1 à 19)	150	53	24	227	
PME (20 à 249)	34	7	3	44	
Grande entreprise	4	2		6	
Total	201	62	28	291	

Tableau: % Colonnes	Hébergement et activités assimilées	Agences de voyage et activités assimilées	Services d'informations touristiques (OTSI)	Total	
Micro entreprise (0)	6,5%		3,6%	4,8%	
TPE (1 à 19)	74,6%	85,5%	85,7%	78,0%	
PME (20 à 249)	16,9%	11,3%	10,7%	15,1%	
Grande entreprise	2,0%	3,2%		2,1%	
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tableau: % Lignes	Hébergement et activités assimilées	Agences de voyage et activités assimilées	Services d'informations touristiques (OTSI)	Total	
Micro entreprise (0)	92,9%		7,1%	100,0%	
TPE (1 à 19)	66,1%	23,3%	10,6%	100,0%	
PME (20 à 249)	77,3%	15,9%	6,8%	100,0%	
Grande entreprise	66,7%	33,3%		100,0%	
Total	69,1%	21,3%	9,6%	100,0%	



## ANALYSE 74 : TRIS CROISES AGE ET STATUT

Peu significatif. Khi<sup>2</sup>=4,16 ddl=2

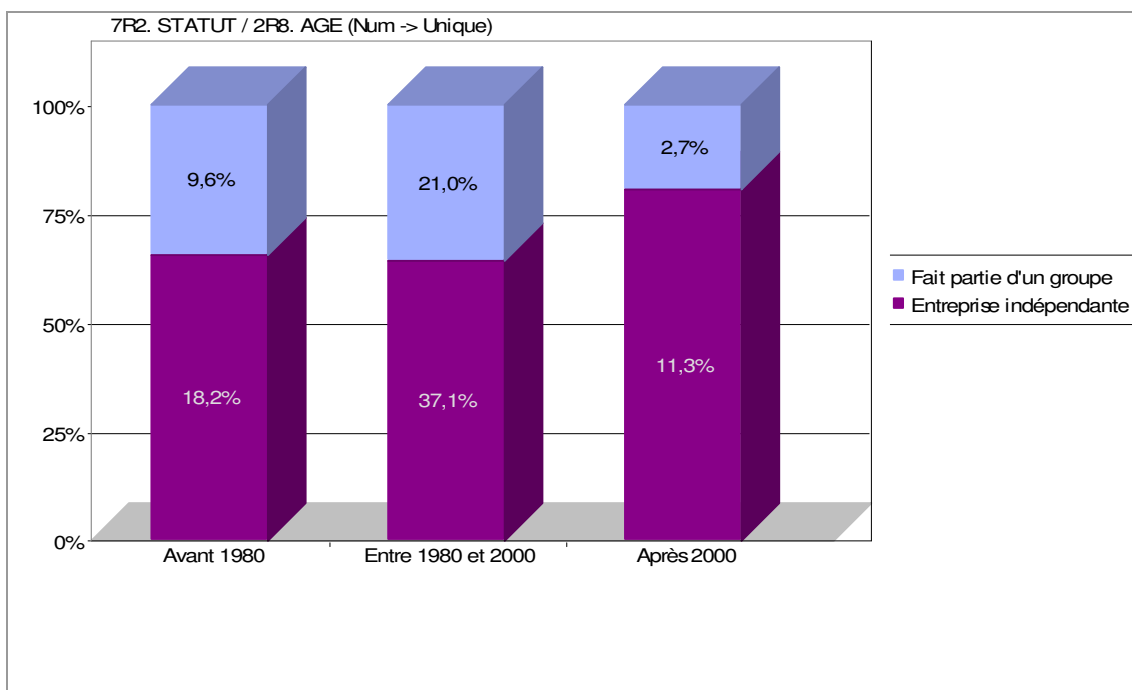
	Fait partie d'un groupe	Entreprise indépendante	Total
Avant 1980	28	53	81
Entre 1980 et 2000	61	108	169
Après 2000	8	33	41
Total	97	194	291

Tableau: % Colonnes

	Fait partie d'un groupe	Entreprise indépendante	Total
Avant 1980	28,9%	27,3%	27,8%
Entre 1980 et 2000	62,9%	55,7%	58,1%
Après 2000	8,2%	17,0%	14,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau: % Lignes

	Fait partie d'un groupe	Entreprise indépendante	Total
Avant 1980	34,6%	65,4%	100,0%
Entre 1980 et 2000	36,1%	63,9%	100,0%
Après 2000	19,5%	80,5%	100,0%
Total	33,3%	66,7%	100,0%



## ANALYSE 75 : TRIS CROISES TAILLE ET STATUT

Très significatif. Khi<sup>2</sup>=15,5 ddl=3

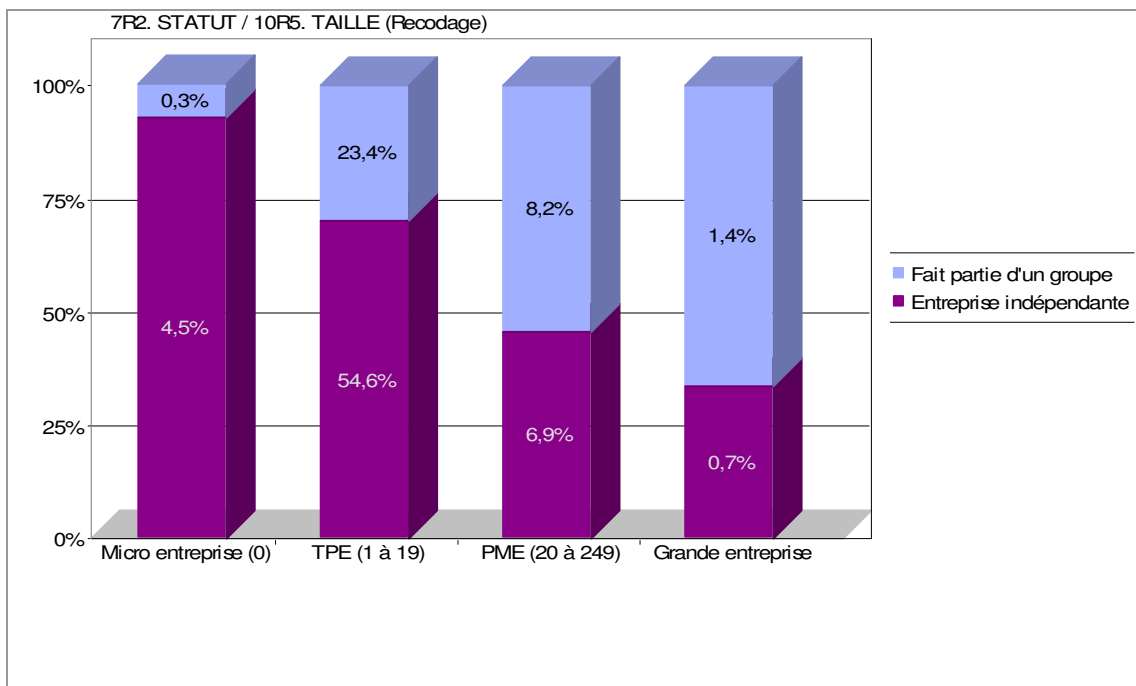
	Fait partie d'un groupe	Entreprise indépendante	Total
Micro entreprise (0)	1	13	14
TPE (1 à 19)	68	159	227
PME (20 à 249)	24	20	44
Grande entreprise	4	2	6
Total	97	194	291

Tableau: % Colonnes

	Fait partie d'un groupe	Entreprise indépendante	Total
Micro entreprise (0)	1,0%	6,7%	4,8%
TPE (1 à 19)	70,1%	82,0%	78,0%
PME (20 à 249)	24,7%	10,3%	15,1%
Grande entreprise	4,1%	1,0%	2,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau: % Lignes

	Fait partie d'un groupe	Entreprise indépendante	Total
Micro entreprise (0)	7,1%	92,9%	100,0%
TPE (1 à 19)	30,0%	70,0%	100,0%
PME (20 à 249)	54,5%	45,5%	100,0%
Grande entreprise	66,7%	33,3%	100,0%
Total	33,3%	66,7%	100,0%



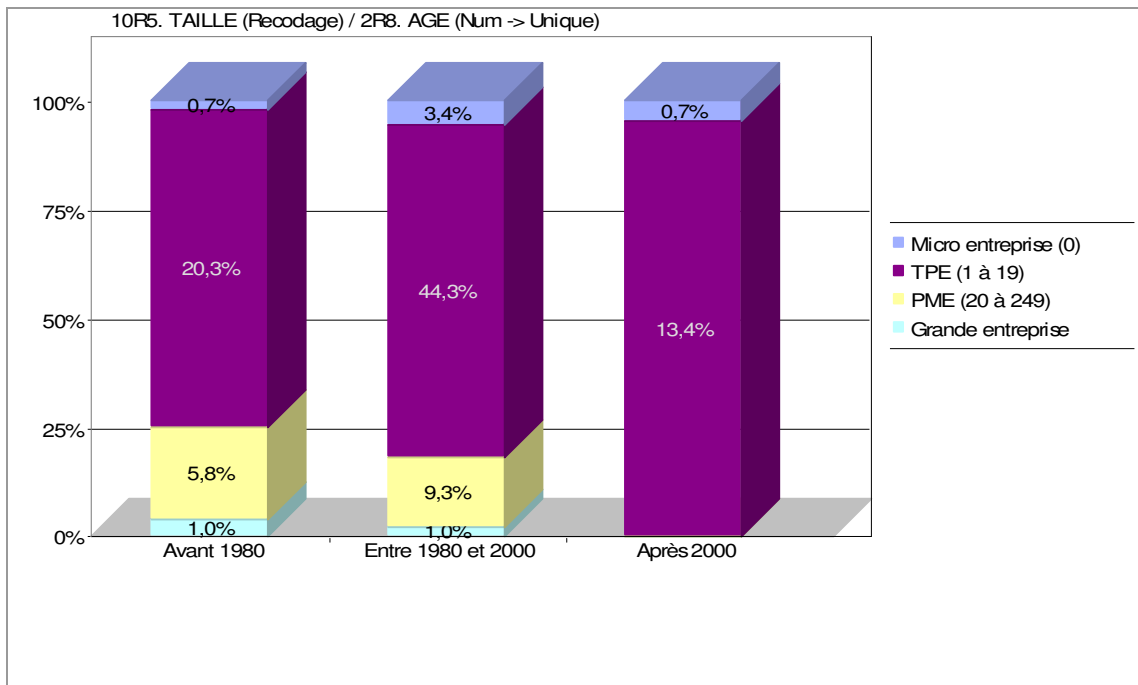
## ANALYSE 76 : TRIS CROISES TAILLE ET AGE

Assez significatif. Khi<sup>2</sup>=4,51 ; ddl=2

	Micro entreprise (0)	TPE (1 à 19)	PME (20 à 249)	Grande entreprise	Total
Avant 1980	2	59	17	3	81
Entre 1980 et 2000	10	129	27	3	169
Après 2000	2	39			41
Total	14	227	44	6	291

Tableau: % Colonnes	Micro entreprise (0)	TPE (1 à 19)	PME (20 à 249)	Grande entreprise	Total
Avant 1980	14,3%	26,0%	38,6%	50,0%	27,8%
Entre 1980 et 2000	71,4%	56,8%	61,4%	50,0%	58,1%
Après 2000	14,3%	17,2%			14,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau: % Lignes	Micro entreprise (0)	TPE (1 à 19)	PME (20 à 249)	Grande entreprise	Total
Avant 1980	2,5%	72,8%	21,0%	3,7%	100,0%
Entre 1980 et 2000	5,9%	76,3%	16,0%	1,8%	100,0%
Après 2000	4,9%	95,1%			100,0%
Total	4,8%	78,0%	15,1%	2,1%	100,0%



**ANALYSE 77 : TABLEAU DE CORRELATION DES QUATRE VARIABLES DE PROFIL (PEARSON)**

		Activité	Age	Statut	Taille
Activité	Corrélation de Pearson	1			
	Sig. (bilatérale)				
	N	291			
Age	Corrélation de Pearson	,044	1		
	Sig. (bilatérale)	,450			
	N	291	291		
Statut	Corrélation de Pearson	-, 383(**)	,079	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,177		
	N	290	290	290	
Taille	Corrélation de Pearson	-,003	-,272(**)	-, 316(**)	1
	Sig. (bilatérale)	,953	,003	,000	
	N	291	291	290	291

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



## TRIS CROISES ENTRE LES VARIABLES DE PROFIL ET LA CONFIGURATION ORGANISATIONNELLE

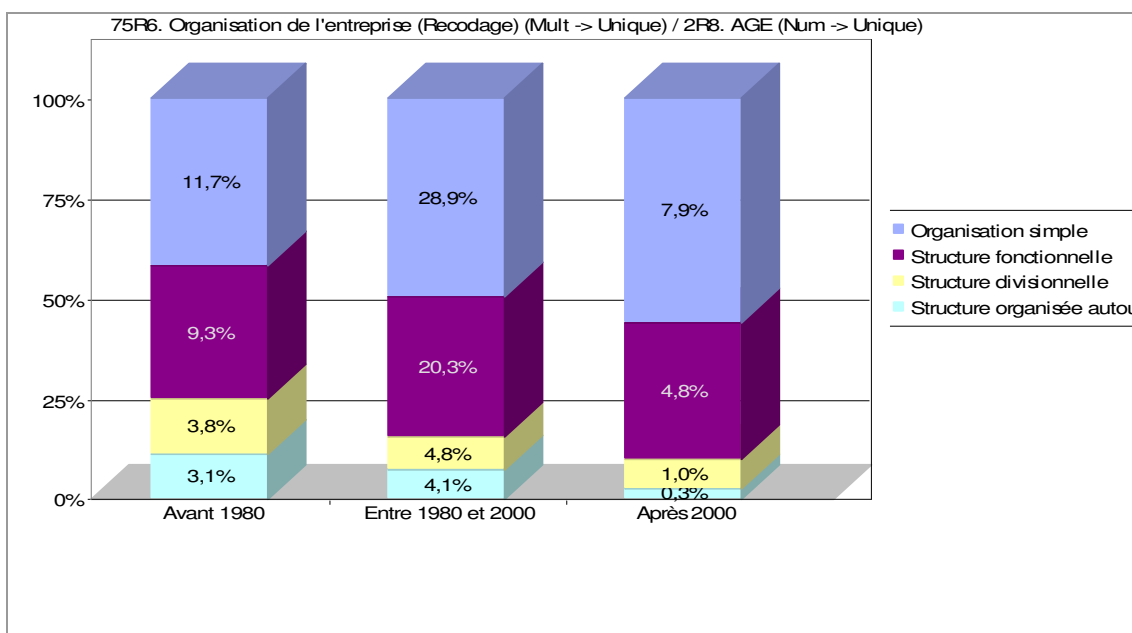
### ANALYSE 78 : TRIS CROISES ORGANISATION DE L'ENTREPRISE ET AGE

Non significatif . Khi<sup>2</sup>=5,36 ddl=6

	Organisation simple	Structure fonctionnelle	Structure divisionnelle	Structure organisée autour de la réalisation d'un projet	Total
Avant 1980	34	27	11	9	81
Entre 1980 et 2000	84	59	14	12	169
Après 2000	23	14	3	1	41
Total	141	100	28	22	291

Tableau: % Colonnes	Organisation simple	Structure fonctionnelle	Structure divisionnelle	Structure organisée autour de la réalisation d'un projet	Total
Avant 1980	24,1%	27,0%	39,3%	40,9%	27,8%
Entre 1980 et 2000	59,6%	59,0%	50,0%	54,5%	58,1%
Après 2000	16,3%	14,0%	10,7%	4,5%	14,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau: % Lignes	Organisation simple	Structure fonctionnelle	Structure divisionnelle	Structure organisée autour de la réalisation d'un projet	Total
Avant 1980	42,0%	33,3%	13,6%	11,1%	100,0%
Entre 1980 et 2000	49,7%	34,9%	8,3%	7,1%	100,0%
Après 2000	56,1%	34,1%	7,3%	2,4%	100,0%
Total	48,5%	34,4%	9,6%	7,6%	100,0%



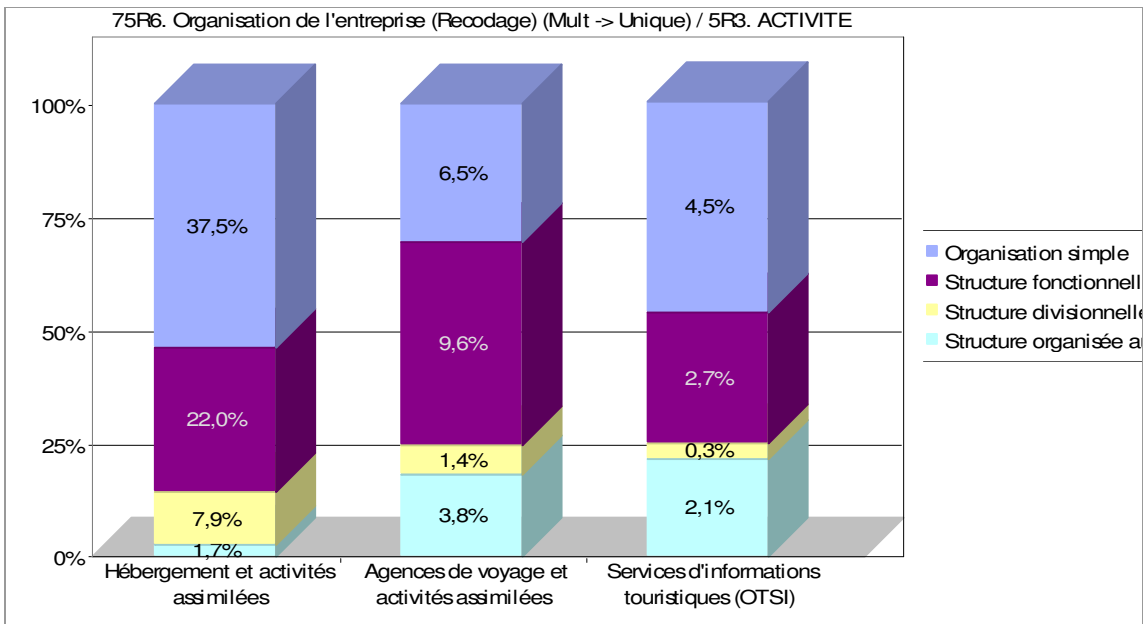
## ANALYSE 79 : TRIS CROISES ORGANISATION DE L'ENTREPRISE ET ACTIVITE

Non significatif . Khi2=27,9 ddl=6

	Organisation simple	Structure fonctionnelle	Structure divisionnelle	Structure organisée autour de la réalisation d'un projet	Total
Hébergement et activités assimilées	109	64	23	5	201
Agences de voyage et activités assimilées	19	28	4	11	62
Services d'informations touristiques)	13	8	1	6	28
Total	141	100	28	22	291

Tableau: % Colonnes	Organisation simple	Structure fonctionnelle	Structure divisionnelle	Structure organisée autour de la réalisation d'un projet	Total
Hébergement et activités assimilées	77,3%	64,0%	82,1%	22,7%	69,1%
Agences de voyage et activités assimilées	13,5%	28,0%	14,3%	50,0%	21,3%
Services d'informations touristiques	9,2%	8,0%	3,6%	27,3%	9,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau: % Lignes	Organisation simple	Structure fonctionnelle	Structure divisionnelle	Structure organisée autour de la réalisation d'un projet	Total
Hébergement et activités assimilées	54,2%	31,8%	11,4%	2,5%	100,0%
Agences de voyage et activités assimilées	30,6%	45,2%	6,5%	17,7%	100,0%
Services d'informations touristiques	46,4%	28,6%	3,6%	21,4%	100,0%
Total	48,5%	34,4%	9,6%	7,6%	100,0%



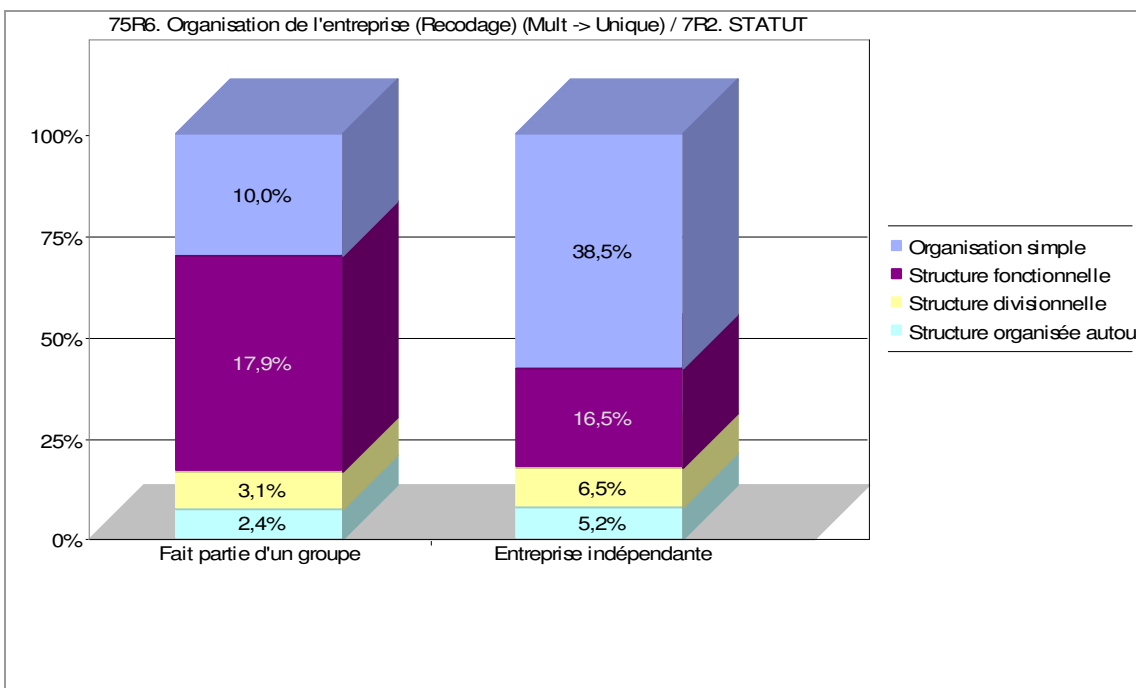
## ANALYSE 80 : TRIS CROISES ORGANISATION DE L'ENTREPRISE ET STATUT

Très significatif . Khi2=26,1 ddl=3

	Organisation simple	Structure fonctionnelle	Structure divisionnelle	Structure organisée autour de la réalisation d'un projet	Total
Fait partie d'un groupe	29	52	9	7	97
Entreprise indépendante	112	48	19	15	194
Total	141	100	28	22	291

Tableau: % Colonnes	Organisation simple	Structure fonctionnelle	Structure divisionnelle	Structure organisée autour de la réalisation d'un projet	Total
Fait partie d'un groupe	20,6%	52,0%	32,1%	31,8%	33,3%
Entreprise indépendante	79,4%	48,0%	67,9%	68,2%	66,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau: % Lignes	Organisation simple	Structure fonctionnelle	Structure divisionnelle	Structure organisée autour de la réalisation d'un projet	Total
Fait partie d'un groupe	29,9%	53,6%	9,3%	7,2%	100,0%
Entreprise indépendante	57,7%	24,7%	9,8%	7,7%	100,0%
Total	48,5%	34,4%	9,6%	7,6%	100,0%



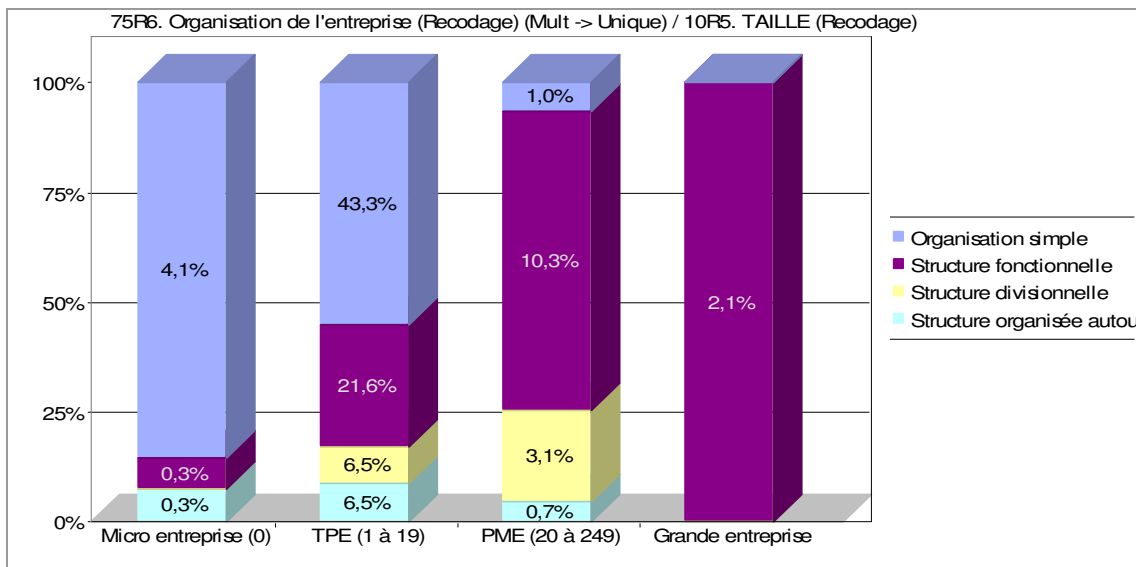
## ANALYSE 81 : TRIS CROISES ORGANISATION DE L'ENTREPRISE TAILLE

Très significatif. Khi2=51,4 ddl=9

	Organisation simple	Structure fonctionnelle	Structure divisionnelle	Structure organisée autour de la réalisation d'un projet	Total
Micro entreprise (0)	12	1		1	14
TPE (1 à 19)	126	63	19	19	227
PME (20 à 249)	3	30	9	2	44
Grande entreprise		6			6
Total	141	100	28	22	291

Tableau: % Colonnes	Organisation simple	Structure fonctionnelle	Structure divisionnelle	Structure organisée autour de la réalisation d'un projet	Total
Micro entreprise (0)	8,5%	1,0%		4,5%	4,8%
TPE (1 à 19)	89,4%	63,0%	67,9%	86,4%	78,0%
PME (20 à 249)	2,1%	30,0%	32,1%	9,1%	15,1%
Grande entreprise		6,0%			2,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau: % Lignes	Organisation simple	Structure fonctionnelle	Structure divisionnelle	Structure organisée autour de la réalisation d'un projet	Total
Micro entreprise (0)	85,7%	7,1%		7,1%	100,0%
TPE (1 à 19)	55,5%	27,8%	8,4%	8,4%	100,0%
PME (20 à 249)	6,8%	68,2%	20,5%	4,5%	100,0%
Grande entreprise		100,0%			100,0%
Total	48,5%	34,4%	9,6%	7,6%	100,0%



## ANALYSE 82 : PROFIL DES MODALITES : ORGANISATION DE L'ENTREPRISE ; MODALITE 1. ORGANISATION SIMPLE (141 = 48,5%)

Question	Modalité	Effectifs	Ecarts	Khi2	PEM	Test Khi2
4R1. Rec. de Fonction du répondant	1 Equipe dirigeante	115	10	1,022	28	••
5R3. ACTIVITE	1 Hébergement et activités assimilées	109	12	1,384	27	••
7R2. STATUT	2 Entreprise indépendante	112	18	3,447	38	•••
10R5. TAILLE (Recodage)	1 Micro entreprise (0)	12	5	4,011	72	•••
10R5. TAILLE (Recodage)	2 TPE (1 à 19)	126	16	2,33	52	•••
11R5. Saisonniers	1	0	56	7,665	42	•••
12. CA	2 De 0,1 à 0,2M€	18	6	3,296	47	••
14R4. Typo cm / AFC (Plan209)	1 Type A	25	9	5,077	53	•••
14R4. Typo cm / AFC (Plan209)	3 Type C	74	22	8,974	39	•••
16R3. Courrier	1 Cou1	27	9	4,591	48	•••
20R2. Borne Internet pour les clients	1 BNet1	111	11	1,253	27	••
21R2. Intranet	1 Intra1	111	22	5,623	43	•••
22R2. Site Internet	1 SWeb1/	51	17	8,604	47	•••
23R2. Logiciel de gestion clientèle (GRC)	1 GRC1	107	21	4,993	38	•••
25R2. Wi-Fi	1 Wfi1/	113	13	1,742	32	•••
26R2. Ordinateur fixe	1 Ofix1/	24	9	6,162	61	•••
27R2. Téléphone portable professionnel	1 GSM1/	63	16	5,842	33	•••
28R2. Ordinateur portable professionnel	1 Omob1/	110	29	10,452	48	•••
29R2. Agenda électronique (PDA)	1 Pda1	134	19	3,198	73	•••
30R2. Connexion Internet	1 Inter1/	29	11	6,838	58	•••
31R2. Connexion Internet mobile	1 WebM1/	114	13	1,601	32	•••
32R2. Adresse e-mail	1 Mail1/	45	14	5,791	40	•••
34R5. Nombre d'ordinateurs	1	1	124	11,973	73	•••
40R1. Raisons de ne pas utiliser les TIC (Mult -> Unique)	51 Manque d'utilité pour votre entreprise/	27	5	1,383	33	•
47R3. GSM	2	2	72	2,809	20	•••
52R5. Responsable des TIC (Recodage)	6 Autre	20	9	7,78	75	•••
53R5. Lieu des fournisseurs (Recodage)	1 En région PACA	79	11	1,733	14	••
54R1. Communiquer par e-mail (Recodage)	4 Jamais	20	9	7,037	75	•••
55R1. Echanger des données (Recodage)	3 Parfois	35	6	1,209	19	

*Annexes du chapitre 5 : Résultats de l'enquête quantitative et discussion  
Tableaux croisés, test du Khi², PEM et tableaux de corrélation*

55R1. Echanger des données (Recodage)	4	Jamais	45	19	13,559	68	...
56R1. Rechercher des informations (Recodage)	4	Jamais	24	10	8,023	72	...
57R1. Pratiquer une veille régulière (Mult -> Unique)	3	Jamais/	76	25	12,647	48	...
60R1. Communiquer par chat ou forum avec les clients	3	Jamais/	128	12	1,228	63	...
61R1. S'occuper des réservations (Recodage)	4	Jamais	40	13	6,688	47	...
62R1. Faire du e-commerce (vendre et acheter des produits)	3	Jamais/	102	23	6,378	43	...
63R2. Proposer des offres de dernière minute et des promotions	4	Jamais/	81	24	10,424	40	...
64R1. Recruter (Mult -> Unique)	3	Jamais/	104	30	12,148	52	...
76R3. Variable calculée (Num -> Unique)	3	Les responsabilités sont concentrées dans la main du directeur	58	18	8,399	43	...
71R2. Perception des technologies pour le personnel (Recodage) (Recodage)	3	Inutile	33	16	13,874	84	...
72R2. Formation aux TIC (Recodage) (Recodage)	1	Non	83	19	5,659	28	...
66R1. Appeler vos clients (Mult -> Unique)	3	Jamais/	72	17	5,564	30	...
67R1. Appeler vos collaborateurs	3	Jamais/	69	22	10,745	45	...
68R2. Envoyer et réceptionner des e-mails	3	Jamais/	103	21	5,278	39	...
69R1. Envoyer et réceptionner des SMS	3	Jamais/	117	11	1,166	43	...
71R2. Perception des technologies pour le personnel	3	Inutile	33	16	13,874	84	...
72R1. Formation aux TIC (Recodage)	4	Non	77	17	5,021	27	...
73. Conditions d'embauche	2	Non	84	11	1,594	18	..
76. Responsabilité	3	Les responsabilités sont concentrées dans la main du directeur	58	20	10,05	45	...
77. Autonomie du personnel	1	Le personnel est totalement autonome	30	13	9,247	68	...
78. le contrôle des tâches	2	=	79	15	3,508	26	...
79. la communication entre services	2	=	89	26	11,04	43	...
80. la circulation de l'information	2	=	75	23	10,544	39	...
81. la réactivité des employés face aux demandes des clients	2	=	60	14	4,498	28	...
82. CA	2	=	75	8	1,053	15	•
83R3. Productivité	2	=	95	21	5,873	31	...
86. la réduction des coûts	2	=	82	10	1,433	18	..
90. Evolution depuis arrivée des TIC	2	Aucun changement	104	18	3,729	45	...
105R1. Concurrence (Mult -> Unique)	9	sur les prix/	42	7	1,242	18	
112R1. Choix en matière d'informatisation (Recodage)	3	Contraintes imposées par les clients	110	11	1,266	9	•

## TRIS CROISES ENTRE LES VARIABLES DE PROFIL ET LES DIFFERENTS PORTEFEUILLES TIC

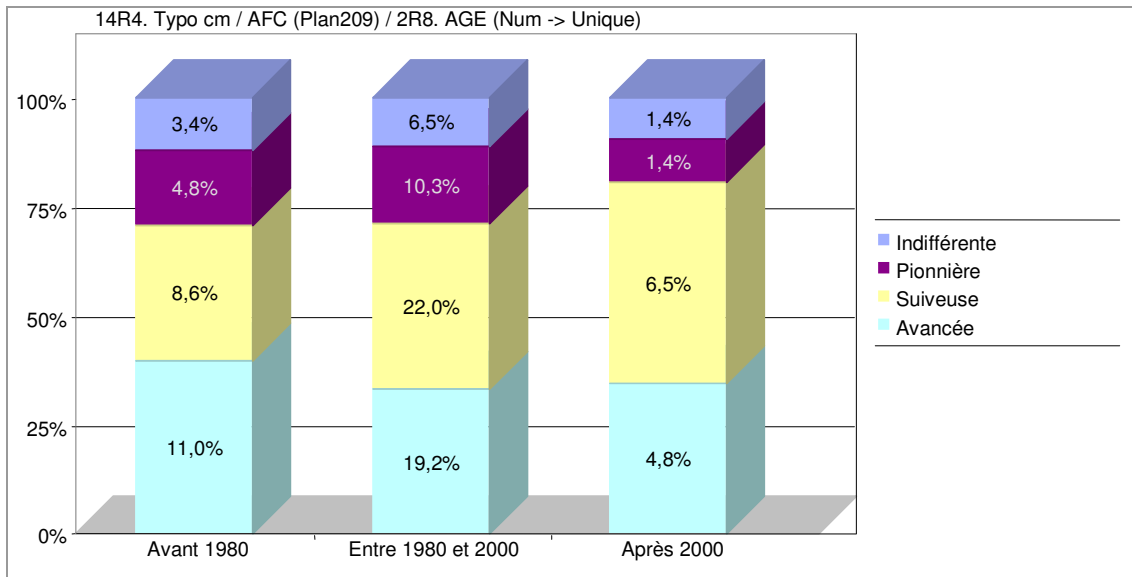
### ANALYSE 83 : TRIS CROISES TIC ET AGE

Peu significatif - . Khi2=3,86 ddl=6

	Indifférente	Pionnière	Suiveuse	Avancée	Total
Avant 1980	10	14	25	32	81
Entre 1980 et 2000	19	30	64	56	169
Après 2000	4	4	19	14	41
Total	33	48	108	102	291

Tableau: % Colonnes	Indifférente	Pionnière	Suiveuse	Avancée	Total
Avant 1980	30,3%	29,2%	23,1%	31,4%	27,8%
Entre 1980 et 2000	57,6%	62,5%	59,3%	54,9%	58,1%
Après 2000	12,1%	8,3%	17,6%	13,7%	14,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau: % Lignes	Indifférente	Pionnière	Suiveuse	Avancée	Total
Avant 1980	12,3%	17,3%	30,9%	39,5%	100,0%
Entre 1980 et 2000	11,2%	17,8%	37,9%	33,1%	100,0%
Après 2000	9,8%	9,8%	46,3%	34,1%	100,0%
Total	11,3%	16,5%	37,1%	35,1%	100,0%



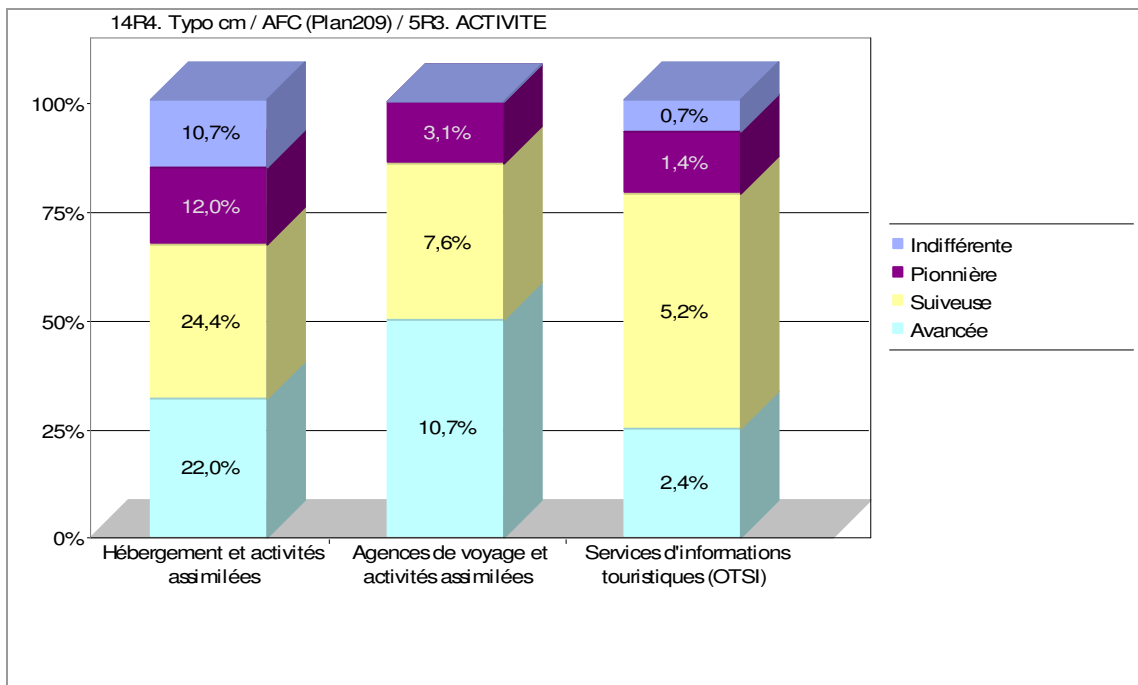
## ANALYSE 84 : TRIS CROISES TIC ET ACTIVITE

Peu significatif -  $\chi^2=11$  ddl=6

	Indifférente	Pionnière	Suiveuse	Avancée	Total
Hébergement et activités assimilées	31	35	71	64	201
Agences de voyage et activités assimilées		9	22	31	62
Services d'informations touristiques (OTSI)	2	4	15	7	28
Total	33	48	108	102	291

Tableau: % Colonnes	Indifférente	Pionnière	Suiveuse	Avancée	Total
Hébergement et activités assimilées	93,9%	72,9%	65,7%	62,7%	69,1%
Agences de voyage et activités assimilées		18,8%	20,4%	30,4%	21,3%
Services d'informations touristiques (OTSI)	6,1%	8,3%	13,9%	6,9%	9,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau: % Lignes	Indifférente	Pionnière	Suiveuse	Avancée	Total
Hébergement et activités assimilées	15,4%	17,4%	35,3%	31,8%	100,0%
Agences de voyage et activités assimilées		14,5%	35,5%	50,0%	100,0%
Services d'informations touristiques (OTSI)	7,1%	14,3%	53,6%	25,0%	100,0%
Total	11,3%	16,5%	37,1%	35,1%	100,0%





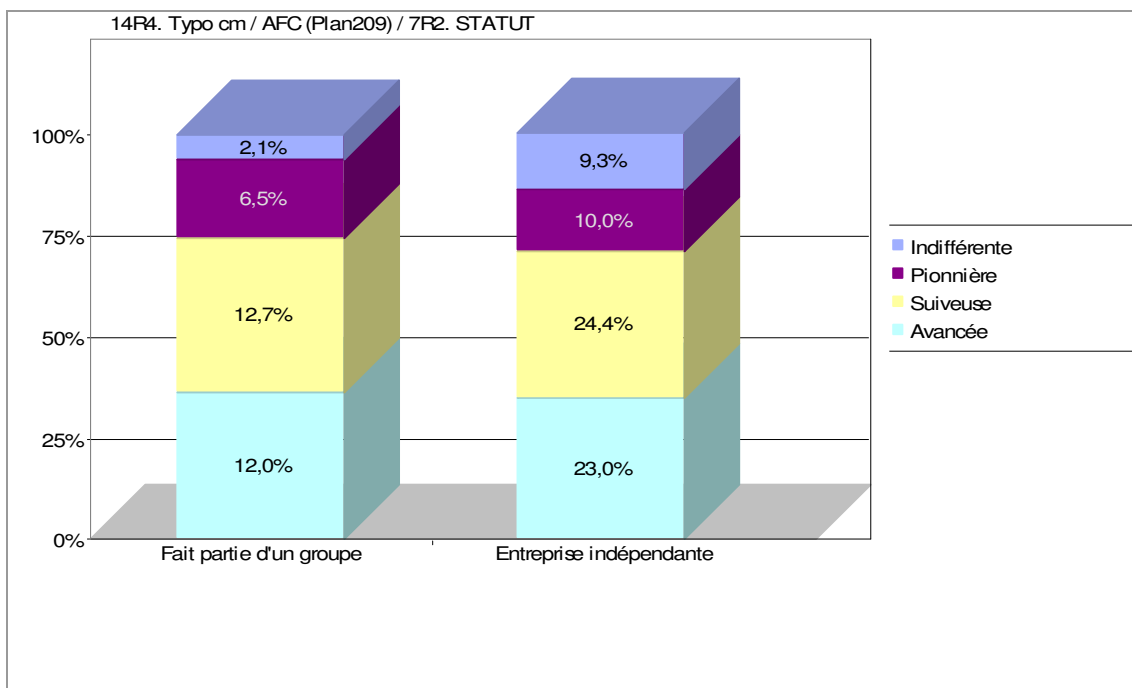
## ANALYSE 85 : TRIS CROISES TIC ET STATUT

Assez significatif.  $\chi^2=4,34$  ddl=3

	Indifférente	Pionnière	Suiveuse	Avancée	Total
Fait partie d'un groupe	6	19	37	35	97
Entreprise indépendante	27	29	71	67	194
Total	33	48	108	102	291

Tableau: % Colonnes	Indifférente	Pionnière	Suiveuse	Avancée	Total
Fait partie d'un groupe	18,2%	39,6%	34,3%	34,3%	33,3%
Entreprise indépendante	81,8%	60,4%	65,7%	65,7%	66,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau: % Lignes	Indifférente	Pionnière	Suiveuse	Avancée	Total
Fait partie d'un groupe	6,2%	19,6%	38,1%	36,1%	100,0%
Entreprise indépendante	13,9%	14,9%	36,6%	34,5%	100,0%
Total	11,3%	16,5%	37,1%	35,1%	100,0%



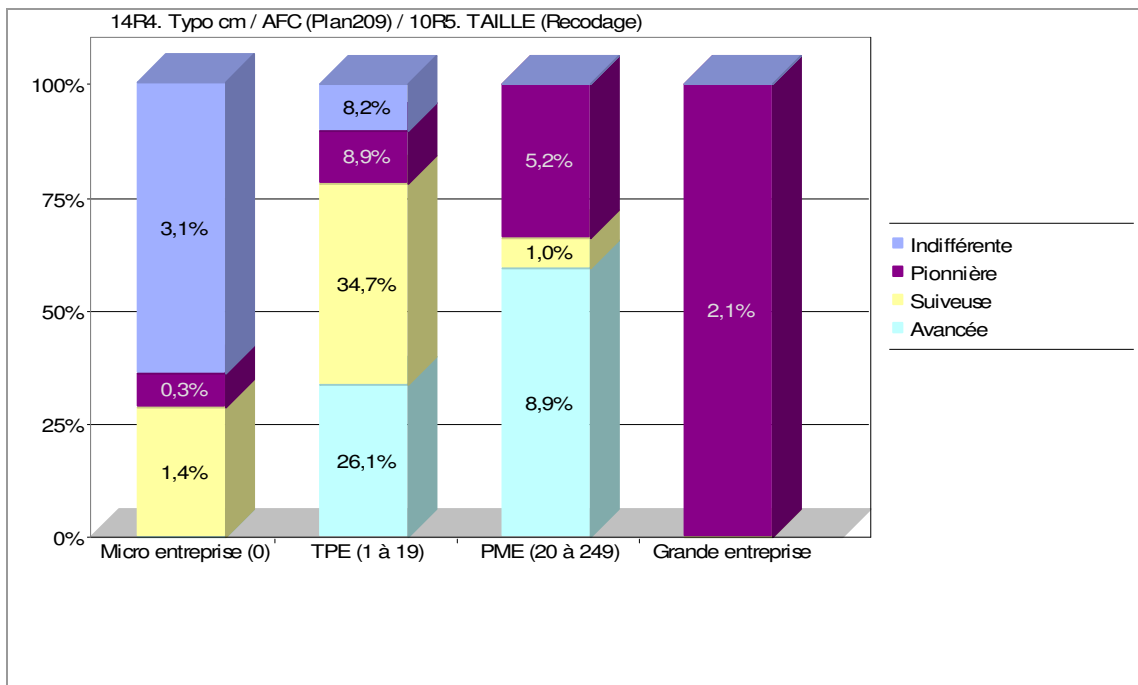
## ANALYSE 86 : TRIS CROISES TIC ET TAILLE

Très significatif . Khi2=70,7 ddl=9

	Indifférente	Pionnière	Suiveuse	Avancée	Total
Micro entreprise (0)	9	1	4		14
TPE (1 à 19)	24	26	101	76	227
PME (20 à 249)		15	3	26	44
Grande entreprise		6			6
Total	33	48	108	102	291

Tableau: % Colonnes	Indifférente	Pionnière	Suiveuse	Avancée	Total
Micro entreprise (0)	27,3%	2,1%	3,7%		4,8%
TPE (1 à 19)	72,7%	54,2%	93,5%	74,5%	78,0%
PME (20 à 249)		31,3%	2,8%	25,5%	15,1%
Grande entreprise		12,5%			2,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau: % Lignes	Indifférente	Pionnière	Suiveuse	Avancée	Total
Micro entreprise (0)	64,3%	7,1%	28,6%		100,0%
TPE (1 à 19)	10,6%	11,5%	44,5%	33,5%	100,0%
PME (20 à 249)		34,1%	6,8%	59,1%	100,0%
Grande entreprise		100,0%			100,0%
Total	11,3%	16,5%	37,1%	35,1%	100,0%



## ANALYSE 87 : PROFIL DES MODALITES : ENTREPRISE INDIFFERENTE (11,3%)

Question		Modalité	Effectifs	Ecart	Khi2	PEM	Test Khi2 local
5R3. ACTIVITE	1	Hébergement et activités assimilées	31	8	2,954	80	...
7R2. STATUT	2	Entreprise indépendante	27	5	1,136	45	.
10R5. TAILLE (Recodage)	1	Micro entreprise (0)	9	7	30,096	58	...
11R5. Saisonniers	1	0	17	8	6,928	33	...
12. CA	1	Moins de 0,1M <sup>€</sup>	19	13	28,508	62	...
14R2. Téléphone standard	1	Tel1/	12	10	68,182	91	...
15R2. Fax	1	Fax1/	12	10	75,545	100	...
16R3. Courrier	1	Cou1	14	9	20,631	33	...
18R2. Minitel	1	Min1	30	13	10,915	82	...
20R2. Borne Internet pour les clients	1	BNet1	30	7	1,887	69	...
21R2. Intranet	1	Intra1	33	12	7,228	100	...
22R2. Site Internet	1	SWeb1/	32	24	72,936	96	...
23R2. Logiciel de gestion clientèle (GRC)	1	GRC1	33	13	8,135	100	...
25R2. Wi-Fi	1	Wfi1/	33	10	3,977	100	..
26R2. Ordinateur fixe	1	Ofix1/	23	19	107,209	73	...
27R2. Téléphone portable professionnel	1	GSM1/	22	11	11,345	50	...
28R2. Ordinateur portable professionnel	1	Omob1/	31	12	7,682	86	...
29R2. Agenda électronique (PDA)	1	Pda1	33	6	1,395	100	...
30R2. Connexion Internet	1	Inter1/	30	25	152,602	89	...
31R2. Connexion Internet mobile	1	WebM1/	32	8	2,906	89	...
32R2. Adresse e-mail	1	Mail1/	31	24	75,745	92	...
34R5. Nombre d'ordinateurs	1	1	30	10	4,911	100	..
42R3. Tél	2	La majorité	17	8	6,928	33	...
43R3. Fax	2	2	16	8	8,541	32	...
44R3. Courrier	2	2	16	8	7,847	32	...
45R3. Minitel	2	2	29	11	6,32	73	...
46R3. Ordi fixe	2	2	20	11	14,067	46	...
47R3. GSM	2	2	22	8	4,819	43	...
49R3. Web	2	2	29	20	42,742	83	...
51R2. E-mail	2	2	29	19	34,607	82	...
52R5. Responsable des TIC (Recodage)	6	Autre	15	12	67,415	61	...
54R1. Communiquer par e-mail (Recodage)	4	Jamais	21	18	122,732	90	...
55R1. Echanger des données (Recodage)	4	Jamais	24	18	52,184	67	...
56R1. Rechercher des informations (Recodage)	4	Jamais	24	20	130,098	84	...
57R1. Pratiquer une veille régulière (Mult -> Unique)	3	Jamais/	25	12	11,997	67	...
58R1. Faire du e-marketing (Recodage)	4	Jamais	23	13	16,037	56	...
59R1. Envoyer des e-mailing aux clients (Recodage)	4	Jamais	25	11	7,799	57	...
61R1. S'occuper des réservations (Recodage)	4	Jamais	24	18	50,588	66	...
62R1. Faire du e-commerce (vendre et acheter des produits) (Mult -> Unique)	3	Jamais/	27	8	3,102	61	...
63R2. Proposer des offres de dernière minute et des promotions (Recod -> Unique)	4	Jamais/	26	13	12,218	65	...
64R1. Recruter (Mult -> Unique)	3	Jamais/	26	9	4,273	63	...
67R1. Appeler vos collaborateurs (Mult -> Unique)	3	Jamais/	19	8	5,719	38	...
68R2. Envoyer et réceptionner des e-mails (Mult -> Unique) (Recodage)	3	Jamais/	25	6	1,565	44	.
71R2. Perception des technologies pour le personnel (Recodage) (Recodage)	3	Inutile	23	18	83,088	65	...
72R1. Formation aux TIC (Recodage)	4	Non	27	13	12,426	69	...
73. Conditions d'embauche	2	Non	26	11	7,277	84	...
74R4. Variable calculée (Num -> Unique) (Recodage)	2	Intéressé par les TIC	27	12	8,927	66	...
76. Responsabilité	3	" Les responsabilités sont concentrées dans la main du directeur "	17	8	6,21	34	...

78. le contrôle des tâches	2	=	25	10	7,232	77	...
79. la communication entre services	2	=	25	10	7,29	72	...
80. la circulation de l'information	2	=	23	11	10,123	65	...
81. la réactivité des employés face aux demandes des clients	2	=	23	13	15,794	68	...
82. CA	2	=	24	8	4,377	62	...
83R3. Productivité	2	=Prod	28	11	6,536	68	...
84. la satisfaction des clients	2	=	23	10	8,489	63	...
85. la notoriété de l'entreprise	2	=	22	9	6,349	56	...
86. la réduction des coûts	2	=	24	8	3,662	61	...
87. l'élargissement du marché	2	=	23	11	9,102	64	...
88. Evolution depuis arrivée des TIC	2	Aucun changement	26	7	2,824	100	.
89. Evolution depuis arrivée des TIC	2	Aucun changement	25	8	3,76	89	...
90. Evolution depuis arrivée des TIC	2	Aucun changement	26	8	3,819	100	..
96R10. Qualité des relations clients (Recodage)	1	Le suivi dans le temps des clients	22	10	7,654	22	...
97R1. Canaux de communication (Recodage)	2	Le téléphone	23	5	1,634	10	
97R1. Canaux de communication (Recodage)	5	Le courrier postal	15	7	5,886	11	...

## ANALYSE 88 : PROFIL DES MODALITES : ENTREPRISES SUIVEUSES (37,1%)

Question		Modalité	Effectifs	Ecart	Khi2	PEM	Test Khi2 local
4R1. Rec. de Fonction du répondant	2	Receptionniste/A gent de comptoir	24	7	2,811	24	..
10R5. TAILLE (Recodage)	2	TPE (1 à 19)	101	17	3,331	71	...
11R5. Saisonniers	2	Entre 1 et 10	72	9	1,373	20	..
12. CA	3	De 0,2 à 0,7 M€	21	6	2,225	19	.
16R3. Courrier	1	Cou1	23	9	6,255	40	...
18R2. Minitel	2	Min3	62	8	1,245	15	.
20R2. Borne Internet pour les clients	1	BNet1	98	22	6,072	68	...
21R2. Intranet	1	Intra1	82	14	2,92	35	...
22R2. Site Internet	1	SWeb1/	32	6	1,395	14	...
23R2. Logiciel de gestion clientèle (GRC)	1	GRC1	85	19	5,429	45	...
25R2. Wi-Fi	1	Wfi1/	101	25	7,881	78	...
27R2. Téléphone portable professionnel	1	GSM1/	53	17	8,469	29	...
28R2. Ordinateur portable professionnel	1	Omob1/	91	29	13,588	63	...
29R2. Agenda électronique (PDA)	1	Pda1	107	19	4,122	95	...
30R2. Connexion Internet	2	Inter3/	104	10	1,005	71	...
31R2. Connexion Internet mobile	1	WebM1/	97	19	4,869	64	...
34R5. Nombre d'ordinateurs	1	1	92	24	8,828	73	...
45R3. Minitel	1	1	32	15	13,053	52	...
46R3. Ordi fixe	3	3	37	6	1,246	12	...
47R3. GSM	2	2	56	11	2,539	17	..
52R5. Responsable des TIC (Recodage)	1	Un prestataire extérieur	45	6	1,078	9	...
52R5. Responsable des TIC (Recodage)	5	Le dirigeant de l'entreprise	37	8	2,207	14	.
53R5. Lieu des fournisseurs (Recodage)	1	En région PACA	62	9	1,589	15	.
54R1. Communiquer par e-mail (Recodage)	3	Parfois	14	8	10,945	80	...
55R1. Echanger des données (Recodage)	3	Parfois	30	8	2,685	20	..
56R1. Rechercher des informations (Recodage)	3	Parfois	27	7	2,416	20	..
57R1. Pratiquer une veille régulière (Mult -> Unique)	3	Jamais/	56	16	5,965	27	...
58R1. Faire du e-marketing (Recodage)	4	Jamais	45	12	4,027	20	...
59R1. Envoyer des e-mailing aux clients (Recodage)	4	Jamais	63	16	5,341	26	...
61R1. S'occuper des réservations (Recodage)	3	Parfois	25	6	1,948	19	.
62R1. Faire du e-commerce (vendre et acheter des produits) (Mult -> Unique)	3	Jamais/	69	8	1,101	20	.
63R2. Proposer des offres de dernière minute et des promotions (Recod -> Unique)	4	Jamais/	59	16	5,588	24	...
64R1. Recruter (Mult -> Unique)	3	Jamais/	76	18	5,765	40	...
66R1. Appeler vos clients (Mult -> Unique)	3	Jamais/	59	18	7,759	30	...
67R1. Appeler vos collaborateurs (Mult -> Unique)	3	Jamais/	53	18	8,972	29	...
68R2. Envoyer et réceptionner des e-mails (Mult -> Unique) (Recodage)	3	Jamais/	83	21	7,044	52	...
69R1. Envoyer et réceptionner des SMS (mini-textes) aux clients (Mult -> Unique)	3	Jamais/	91	11	1,449	55	...
72R1. Formation aux TIC (Recodage)	4	Non	60	14	4,39	22	...
78. le contrôle des tâches	2	=	67	15	4,362	32	...
79. la communication entre services	2	=	64	14	4,216	30	...
80. la circulation de l'information	2	=	54	13	4,499	23	...
81. la réactivité des employés face aux demandes des clients	2	=	47	12	3,8	19	...
82. CA	2	=	58	8	1,338	19	.
83R3. Productivité	2	=Prod	69	12	2,628	24	...
84. la satisfaction des clients	2	=	50	7	1,086	12	...
88. Evolution depuis arrivée des TIC	2	Aucun changement	82	13	2,388	48	...
90. Evolution depuis arrivée des TIC	2	Aucun changement	81	14	2,947	45	...
96R10. Qualité des relations clients (Recodage)	3	L'offre produit	56	8	1,451	12	...



## ANALYSE 89 : PROFIL DES MODALITES : ENTREPRISES PIONNIERES (16,5%)

Question		Modalité	Effectifs	Ecart	Khi2	PEM	Test Khi2 local
10R5. TAILLE (Recodage)	3	PME (20 à 249)	15	8	8,259	21	...
11R5. Saisonniers	3	Plus de 10	20	13	24,666	37	...
13R1. Type de clientèle (Mult -> Unique)	1	Majorité de clients d'affaires/	15	7	5,159	17	...
17R2. Visio conférence	2	Vis3	9	7	28,451	87	...
18R2. Minitel	1	Min1	31	7	1,987	29	..
19R2. Borne d'information	2	Binfo3/	14	9	15,444	34	...
20R2. Borne Internet pour les clients	2	BNet3	33	19	25,692	56	...
21R2. Intranet	2	Intra3	28	10	5,824	34	...
22R2. Site Internet	2	SWeb3/	48	12	3,657	100	..
23R2. Logiciel de gestion clientèle (GRC)	2	GRC3	42	23	29,279	80	...
24R2. Logiciel de gestion partenarial (GRP)	2	GRP3	20	16	65,023	84	...
25R2. Wi-Fi	2	Wfi3/	34	20	28,471	59	...
27R2. Téléphone portable professionnel	2	GSM3/	44	12	4,355	75	...
28R2. Ordinateur portable professionnel	2	Omobi3/	42	22	22,698	78	...
29R2. Agenda électronique (PDA)	2	Pda3	31	22	54,797	57	...
31R2. Connexion Internet mobile	2	WebM3/	38	24	44,285	71	...
32R2. Adresse e-mail	2	Mail3/	47	10	2,535	91	...
34R5. Nombre d'ordinateurs	2	2	19	10	11,854	27	...
34R5. Nombre d'ordinateurs	3	3	15	8	10,034	25	...
42R3. Tél	2	La majorité	20	7	3,508	20	..
47R3. GSM	3	3	31	13	9,429	43	...
54R1. Communiquer par e-mail (Recodage)	2	Souvent	48	7	1,23	100	...
55R1. Echanger des données (Recodage)	2	Souvent	40	13	5,815	61	...
56R1. Rechercher des informations (Recodage)	2	Souvent	43	9	2,395	64	...
57R1. Pratiquer une veille régulière (Mult -> Unique)	1	Souvent/	26	12	10,305	44	...
58R1. Faire du e-marketing (Recodage)	2	Souvent	30	10	4,648	35	...
59R1. Envoyer des e-mailing aux clients (Recodage)	2	Souvent	23	9	6,33	27	...
59R1. Envoyer des e-mailing aux clients (Recodage)	3	Parfois	17	7	4,784	18	...
60R1. Communiquer par chat ou forum avec les clients (Mult -> Unique)	1	Souvent/	8	6	19,305	74	...
61R1. S'occuper des réservations (Recodage)	2	Souvent	43	14	6,527	73	...
62R1. Faire du e-commerce (vendre et acheter des produits) (Mult -> Unique)	1	Souvent/	17	10	16,743	33	...
63R2. Proposer des offres de dernière minute et des promotions (Recod (Mult -> Unique)	2	Souvent/	29	15	17,703	45	...
64R1. Recruter (Mult -> Unique)	1	Souvent/	12	7	8,877	26	...
64R1. Recruter (Mult -> Unique)	2	Parfois/	24	10	6,638	30	...
67R1. Appeler vos collaborateurs (Mult -> Unique)	2	Parfois/	19	6	2,273	16	.
68R2. Envoyer et réceptionner des e-mails (Mult -> Unique) (Recodage)	2	Parfois/	16	10	14,219	31	...
71R2. Perception des technologies pour le personnel (Recodage) (Recodage)	2	Indispensable	42	9	2,36	60	...
72R1. Formation aux TIC (Recodage)	3	Oui, formation spécifique aux besoins de l'entreprise	26	11	7,898	31	...
73. Conditions d'embauche	1	Oui	27	8	2,938	27	..
74R4. Variable calculée (Num -> Unique) (Recodage)	1	Fan des TIC	18	8	6,634	21	...
76. Responsabilité	2	" Les responsabilités sont déléguées aux cadres "	19	8	6,226	22	...
78. le contrôle des tâches	1	+	29	8	3,058	30	..
79. la communication entre services	1	+	36	17	14,521	58	...
80. la circulation de l'information	1	+	37	13	7,164	54	...
81. la réactivité des employés face aux demandes des clients	1	+	43	13	6,06	73	...
82. CA	1	+	32	12	7,488	43	...
83R3. Productivité	1	+Prod	34	14	9,878	50	...

84. la satisfaction des clients	1	+	35	9	2,957	40	***
85. la notoriété de l'entreprise	1	+	37	11	4,974	51	***
86. la réduction des coûts	1	+	21	7	3,381	20	**
87. l'élargissement du marché	1	+	35	9	2,762	40	***
88. Evolution depuis arrivée des TIC	1	La centralisation des décisions	13	6	5,774	18	***
88. Evolution depuis arrivée des TIC	3	La décentralisation des décisions	13	8	11,328	29	***
89. Evolution depuis arrivée des TIC	3	Recours accrue à la polyvalence des tâches	16	6	4,021	19	**
90. Evolution depuis arrivée des TIC	1	La flexibilité de la structure de l'entreprise	25	13	15,288	43	***
97R1. Canaux de communication (Recodage)	3	L'e-mail	35	7	1,777	7	
105R1. Concurrence (Mult -> Unique)	3	sur la qualité des produits/sur les prix/sur l'innovation/	15	8	10,033	24	***
113. Motivation à les utiliser	4	Réduction des intermédiaires	32	7	1,714	6	



## ANALYSE 90 : PROFIL DES MODALITES : ENTREPRISES AVANCEES (34,7%)

Question		Modalité	Effectifs	Ecart	Khi2	PEM	Test Khi2 local
5R3. ACTIVITE	2	Agences de voyage et activités assimilées	31	9	3,953	23	...
10R5. TAILLE (Recodage)	3	PME (20 à 249)	26	11	7,254	37	...
13R1. Type de clientèle (Mult -> Unique)	1	Majorité de clients d'affaires/	23	5	1,469	15	
16R3. Courrier	2	Cou3	102	13	1,889	100	•
18R2. Minitel	2	Min3	63	12	2,917	24	...
20R2. Borne Internet pour les clients	2	BNet3	39	9	2,845	17	••
21R2. Intranet	2	Intra3	54	16	6,885	25	...
22R2. Site Internet	2	SWeb3/	96	19	4,435	76	...
23R2. Logiciel de gestion clientèle (GRC)	2	GRC3	48	8	1,778	13	•
25R2. Wi-Fi	2	Wfi3/	44	14	6,774	26	...
27R2. Téléphone portable professionnel	2	GSM3/	85	17	4,056	49	...
28R2. Ordinateur portable professionnel	2	Omobi3/	63	20	8,781	33	...
30R2. Connexion Internet	2	Inter3/	99	10	1,116	77	...
32R2. Adresse e-mail	2	Mail3/	90	11	1,468	47	...
34R5. Nombre d'ordinateurs	2	2	26	7	2,845	22	••
34R5. Nombre d'ordinateurs	3	3	23	9	5,154	34	...
42R3. Tél	3	Une minorité	27	6	1,694	15	
44R3. Courrier	3	3	35	6	1,049	10	
45R3. Minitel	3	3	34	10	3,983	22	...
45R3. Minitel	4	4	12	7	8,646	69	...
49R3. Web	3	3	38	7	1,66	13	•
51R2. E-mail	3	3	35	6	1,199	11	
52R5. Responsable des TIC (Recodage)	4	Un employé de l'entreprise dont ce n'est pas la fonction principale	24	7	2,614	23	••
53R5. Lieu des fournisseurs (Recodage)	2	Sophia Antipolis et les environs	24	6	2,311	20	•
53R5. Lieu des fournisseurs (Recodage)	3	En France	44	9	2,179	14	••
54R1. Communiquer par e-mail (Recodage)	2	Souvent	102	15	2,613	100	••
55R1. Echanger des données (Recodage)	2	Souvent	72	14	3,28	32	...
56R1. Rechercher des informations (Recodage)	2	Souvent	82	10	1,328	33	••
57R1. Pratiquer une veille régulière (Mult -> Unique)	2	Parfois/	30	11	6,422	28	...
58R1. Faire du e-marketing (Recodage)	2	Souvent	57	14	4,473	24	...
59R1. Envoyer des e-mailing aux clients (Recodage)	2	Souvent	42	13	5,726	24	...
61R1. S'occuper des réservations (Recodage)	2	Souvent	73	11	1,936	27	••
62R1. Faire du e-commerce (vendre et acheter des produits) (Mult -> Unique)	2	Parfois/	33	11	5,783	28	...
63R2. Proposer des offres de dernière minute et des promotions (Recod (Mult -> Unique)	2	Souvent/	36	7	1,833	14	•
63R2. Proposer des offres de dernière minute et des promotions (Recod (Mult -> Unique)	3	Parfois/	39	11	4,283	21	...
64R1. Recruter (Mult -> Unique)	2	Parfois/	42	12	4,749	22	...
66R1. Appeler vos clients (Mult -> Unique)	1	Souvent/	46	15	6,735	24	...
67R1. Appeler vos collaborateurs (Mult -> Unique)	1	Souvent/	51	15	6,337	25	...
68R2. Envoyer et réceptionner des e-mails (Mult -> Unique) (Recodage)	1	Souvent/	33	10	4,543	23	...
71R2. Perception des technologies pour le personnel (Recodage) (Recodage)	2	Indispensable	87	17	3,886	52	...
72R1. Formation aux TIC (Recodage)	3	Oui, formation spécifique aux besoins de l'entreprise	43	12	4,577	21	...
73. Conditions d'embauche	1	Oui	51	9	1,838	15	••
74R4. Variable calculée (Num -> Unique) (Recodage)	1	Fan des TIC	30	9	3,825	23	...
77. Autonomie du personnel	2	" Le personnel est autonome sur certains points "	73	9	1,195	24	•
78. le contrôle des tâches	1	+	58	20	9,903	39	...

79. la communication entre services	1	+	45	7	1,397	13	•
80. la circulation de l'information	1	+	58	10	2,166	21	••
81. la réactivité des employés face aux demandes des clients	1	+	73	13	2,9	35	•••
82. CA	1	+	46	7	1,171	12	
83R3. Productivité	1	+Prod	52	10	2,167	16	••
84. la satisfaction des clients	1	+	63	10	1,911	23	••
86. la réduction des coûts	1	+	38	10	3,914	20	•••
87. l'élargissement du marché	1	+	62	8	1,183	18	•
90. Evolution depuis arrivée des TIC	1	La flexibilité de la structure de l'entreprise	34	8	2,647	18	••
97R1. Canaux de communication (Recodage)	3	L'e-mail	63	8	1,017	7	
105R1. Concurrence (Mult -> Unique)	2	sur la qualité des produits ou des pres/sur les prix/	39	9	2,602	16	••

### **ANALYSE 91 : TABLEAU DE CORRELATION ENTRE VARIABLES DE PROFIL DES ENTREPRISES ET LE PORTEFEUILLE TIC**

Tau-B de Kendall		TIC	Activité	Age	Statut	Taille
TIC	Coefficient de corrélation	1,000				
	Sig. (bilatérale)	.				
	N	291				
Activité	Coefficient de corrélation	,016	1,000			
	Sig. (bilatérale)	,728	.			
	N	291	291			
Age	Coefficient de corrélation	,267(**)	,054	1,000		
	Sig. (bilatérale)	,005	,321	.		
	N	291	291	291		
Statut	Coefficient de corrélation	,361(**)	-,223(**)	,073	1,000	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,198	.	
	N	290	290	290	290	
Taille	Coefficient de corrélation	-,549(**)	-,016	-,159(**)	-,217(**)	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,770	,004	,000	.
	N	291	291	291	290	291

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## ANALYSE 92 : TRIS CROISES ENTRE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET LE PORTEFEUILLE TIC

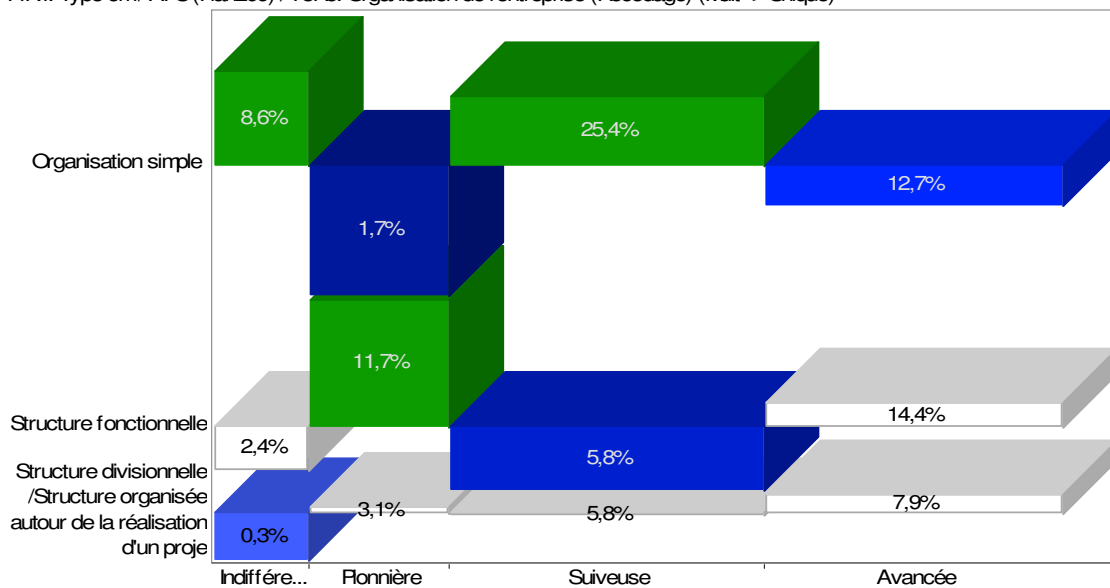
Très significatif.  $\chi^2=68$  ddl=16

	Indifférente	Pionnière	Suiveuse	Avancée	Total
Organisation simple	25	5	74	37	141
Structure fonctionnelle	7	34	17	42	100
Structure divisionnelle		7	8	13	28
Structure organisée autour de la réalisation d'un projet	1	2	9	10	22
Total	33	48	108	102	291

Tableau: % Colonnes	Indifférente	Pionnière	Suiveuse	Avancée	Total
Organisation simple	75,8%	10,4%	68,5%	36,3%	48,5%
Structure fonctionnelle	21,2%	70,8%	15,7%	41,2%	34,4%
Structure divisionnelle		14,6%	7,4%	12,7%	9,6%
Structure organisée autour de la réalisation d'un projet	3,0%	4,2%	8,3%	9,8%	7,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tableau: % Lignes	Indifférente	Pionnière	Suiveuse	Avancée	Total
Organisation simple	17,7%	3,5%	52,5%	26,2%	100,0%
Structure fonctionnelle	7,0%	34,0%	17,0%	42,0%	100,0%
Structure divisionnelle		25,0%	28,6%	46,4%	100,0%
Structure organisée autour de la réalisation d'un projet	4,5%	9,1%	40,9%	45,5%	100,0%
Total	11,3%	16,5%	37,1%	35,1%	100,0%

14P4. Typo cm/ AFC (Pan209) / 75P6. Organisation de l'entreprise (Recodage) (Mult -> Unique)



**ANALYSE 93: TABLEAU DE BURT DE L'ANALYSE FACTORIELLE EN COMPOSANTE MULTIPLE (AFCM) PORTEFEUILLE TIC**

	Tel1/ Intra3	Tel3/ Omob1/	Fax1/ SWeb1/ Omob3/	Fax3/ SWeb3/ Pda1	Cou1 Pda3	Cou3	Vis1 GRC1	Vis3 GRC3	Min1 GRP1	Min3 GRP3	Binfol/ Wfil1/ WebM1/	Binfo3/ Wfi3/ WebM3/	BNet1 Ofix1/ Mail1/	BNet3 Ofix3/ Mail3/	Intra1 GSM1/ Mail1/	Intra3 GSM3/ Mail3/			
Tel1/	13	0	6	7	6	7	13	0	11	2	13	0	12	1	12	1	12	1	12
1	13	0	13	0	9	4	11	2	12	1	13	0	11	2	12	1	11	2	2
Tel3/	0	278	6	272	31	247	268	10	135	143	247	31	194	84	171	107	58	220	166
112	255	23	193	85	21	257	85	193	155	123	224	54	26	252	197	81	54	224	224
Fax1/	6	6	12	0	8	4	12	0	10	2	11	1	12	0	12	0	12	0	12
0	12	0	12	0	9	3	8	4	11	1	12	0	11	1	12	0	11	1	1
Fax3/	7	272	0	279	29	250	269	10	136	143	249	30	194	85	171	108	58	221	166
113	256	23	194	85	21	258	88	191	156	123	225	54	26	253	197	82	54	225	225
Cou1	6	31	8	29	37	0	37	0	22	15	36	1	34	3	30	7	19	18	27
10	37	0	36	1	10	27	23	14	30	7	37	0	12	25	32	5	20	17	17
Cou3	7	247	4	250	0	254	244	10	124	130	224	30	172	82	153	101	51	203	151
103	231	23	170	84	20	234	73	181	137	117	200	54	25	229	177	77	45	209	209
Vis1	13	268	12	269	37	244	281	0	139	142	252	29	200	81	181	100	70	211	174
107	263	18	203	78	30	251	96	185	166	115	233	48	37	244	205	76	64	217	217
Vis3	0	10	0	10	0	10	0	10	7	3	8	2	6	4	2	8	0	10	4
6	5	5	3	7	0	10	0	10	1	9	4	6	0	10	4	6	1	9	9
Min1	11	135	10	136	22	124	139	7	146	0	130	16	94	52	107	39	48	98	100
46	133	13	105	41	27	119	48	98	91	55	127	19	28	118	107	39	41	105	105
Min3	2	143	2	143	15	130	142	3	0	145	130	15	112	33	76	69	22	123	78
67	135	10	101	44	3	142	48	97	76	69	110	35	9	136	102	43	24	121	121
Binfol/	13	247	11	249	36	224	252	8	130	130	260	0	196	64	164	96	67	193	193
163	97	245	15	192	68	26	234	88	172	153	107	213	47	35	225	192	68	62	62
198																			
Binfo3/	0	31	1	30	1	30	29	2	16	15	0	31	10	21	19	12	3	28	28
15	16	23	8	14	17	4	27	8	23	14	17	24	7	2	29	17	14	3	3
28																			
BNet1	12	194	12	194	34	172	200	6	94	112	196	10	206	0	134	72	58	148	140
66	198	8	163	43	28	178	76	130	132	74	171	35	33	173	158	48	58	148	148
BNet3	1	84	0	85	3	82	81	4	52	33	64	21	0	85	49	36	12	73	38
47	70	15	43	42	2	83	20	65	35	50	66	19	4	81	51	34	7	78	78

*Annexes du chapitre 5 : Résultats de l'enquête quantitative et discussion*  
*Analyses multidimensionnelles*

Intral	12	171	12	171	30	153	181	2	107	76	164	19	134	49	183	0	62	121
132	51	178	5	140	43	30	153	63	120	120	63	163	20	34	149	135	48	59
124																		
Intra3	1	107	0	108	7	101	100	8	39	69	96	12	72	36	0	108	8	100
46	62	90	18	66	42	0	108	33	75	47	61	74	34	3	105	74	34	6
102																		
SWeb1/	12	58	12	58	19	51	70	0	48	22	67	3	58	12	62	8	70	0
67	3	70	0	62	8	23	47	43	27	64	6	66	4	32	38	60	10	41
29																		
SWeb3/	1	220	0	221	18	203	211	10	98	123	193	28	148	73	121	100	0	221
111	110	198	23	144	77	7	214	53	168	103	118	171	50	5	216	149	72	24
197																		
GRC1	12	166	12	166	27	151	174	4	100	78	163	15	140	38	132	46	67	111
0	175	3	143	35	29	149	65	113	119	59	161	17	34	144	141	37	54	124
GRC3	1	112	0	113	10	103	107	6	46	67	97	16	66	47	51	62	3	110
113	93	20	63	50	1	112	31	82	48	65	76	37	3	110	68	45	11	102
GRP1	13	255	12	256	37	231	263	5	133	135	245	23	198	70	178	90	70	198
93	268	0	202	66	30	238	92	176	161	107	220	48	37	231	200	68	64	204
GRP3	0	23	0	23	0	23	18	5	13	10	15	8	8	15	5	18	0	23
20	0	23	4	19	0	23	4	19	6	17	17	6	0	23	9	14	1	22
Wfi1/	13	193	12	194	36	170	203	3	105	101	192	14	163	43	140	66	62	144
63	202	4	206	0	26	180	74	132	136	70	182	24	37	169	164	42	55	151
Wfi3/	0	85	0	85	1	84	78	7	41	44	68	17	43	42	43	42	8	77
50	66	19	0	85	4	81	22	63	31	54	55	30	0	85	45	40	10	75
Ofix1/	9	21	9	21	10	20	30	0	27	3	26	4	28	2	30	0	23	7
29	1	30	0	26	4	30	0	18	12	22	8	29	1	21	9	25	5	23
7																		
Ofix3/	4	257	3	258	27	234	251	10	119	142	234	27	178	83	153	108	47	214
149	112	238	23	180	81	0	261	78	183	145	116	208	53	16	245	184	77	42
219																		
GSM1/	11	85	8	88	23	73	96	0	48	48	88	8	76	20	63	33	43	65
31	92	4	74	22	18	78	96	0	82	14	93	3	22	74	82	14	33	63
GSM3/	2	193	4	191	14	181	185	10	98	97	172	23	130	65	120	75	27	168
82	176	19	132	63	12	183	0	195	85	110	144	51	15	180	127	68	32	163
Omob1/	12	155	11	156	30	137	166	1	91	76	153	14	132	35	120	47	64	103
119	48	161	6	136	31	22	145	82	85	167	0	154	13	37	130	148	19	51
116																		
Omob3/	1	123	1	123	7	117	115	9	55	69	107	17	74	50	63	61	6	118
59	65	107	17	70	54	8	116	14	110	0	124	83	41	0	124	61	63	14
110																		

*Annexes du chapitre 5 : Résultats de l'enquête quantitative et discussion*  
*Analyses multidimensionnelles*

Pda1	13	224	12	225	37	200	233	4	127	110	213	24	171	66	163	74	66	171	161
	76	220	17	182	55	29	208	93	144	154	83	237	0	34	203	188	49	62	175
Pda3	0	54	0	54	0	54	48	6	19	35	47	7	35	19	20	34	4	50	17
	37	48	6	24	30	1	53	3	51	13	41	0	54	3	51	21	33	3	51
Inter1/		11	26	11	26	12	25	37	0	28	9	35	2	33	4	34	3	32	5
	34	3	37	0	37	0	21	16	22	15	37	0	34	3	37	0	37	0	32
	5																		
Inter3/		2	252	1	253	25	229	244	10	118	136	225	29	173	81	149	105	38	216
	144	110	231	23	169	85	9	245	74	180	130	124	203	51	0	254	172	82	33
	221																		
WebM1/		12	197	12	197	32	177	205	4	107	102	192	17	158	51	135	74	60	149
	141	68	200	9	164	45	25	184	82	127	148	61	188	21	37	172	209	0	44
	165																		
WebM3/		1	81	0	82	5	77	76	6	39	43	68	14	48	34	48	34	10	72
	37	45	68	14	42	40	5	77	14	68	19	63	49	33	0	82	0	82	21
	61																		
Mail1/		11	54	11	54	20	45	64	1	41	24	62	3	58	7	59	6	41	24
	54	11	64	1	55	10	23	42	33	32	51	14	62	3	32	33	44	21	65
	0																		
Mail3/		2	224	1	225	17	209	217	9	105	121	198	28	148	78	124	102	29	197
	124	102	204	22	151	75	7	219	63	163	116	110	175	51	5	221	165	61	0
	226																		

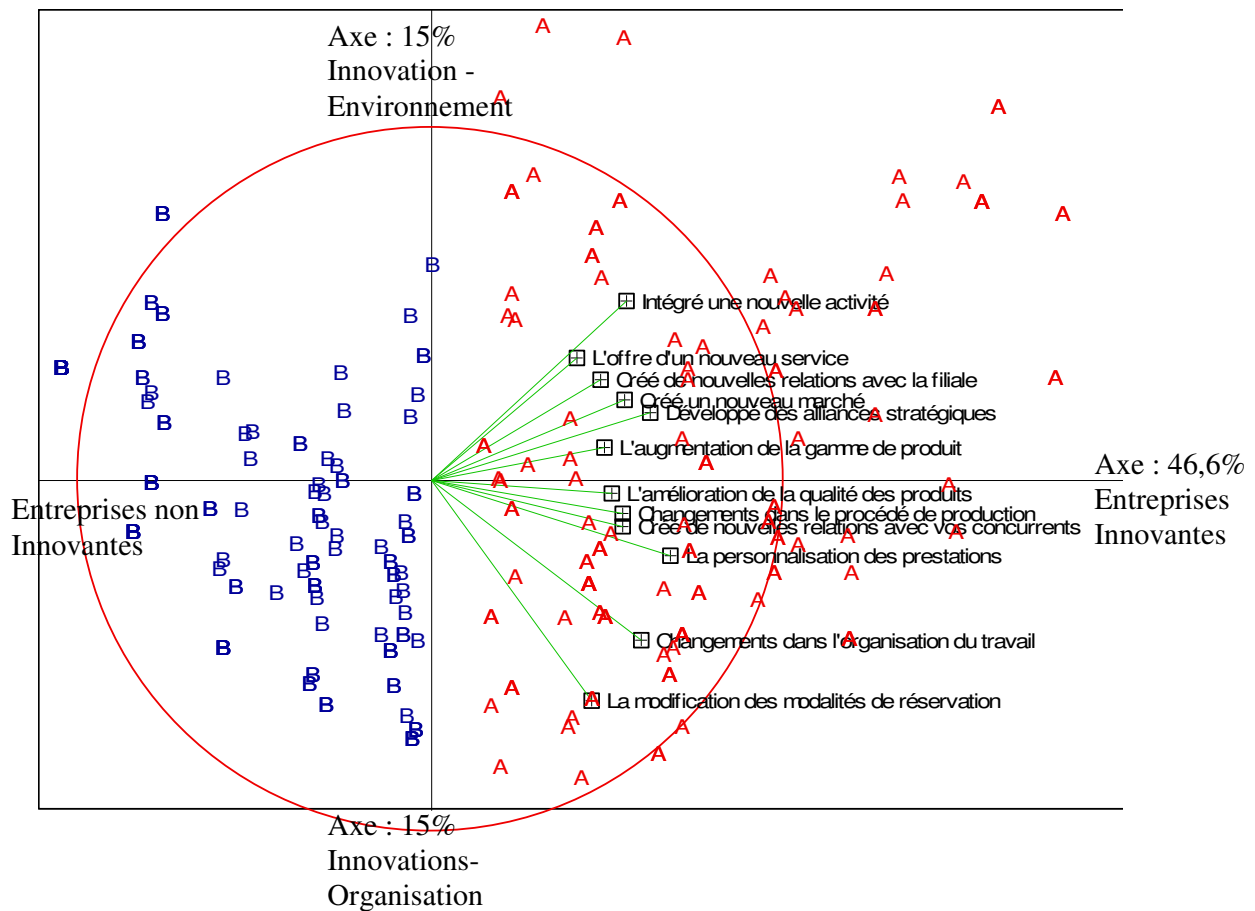
Le tableau de BURT permet de croiser les variables et leurs modalités.

## ANALYSE 94 : LISTE DES CONTRIBUTIONS DE CHAQUE VARIABLE AUX FACTEURS

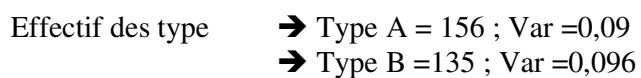
Enquête thèse					
Facteur		1	2		
% d'information par facteur		11,00	60,15		
Contributions		Absolue	Relative	Absolue	Relative
Tel1/	1	6,10	0,67	5,86	0,11
Tel3/	2	0,28	0,67	0,26	0,11
Fax1/	1	6,69	0,70	6,80	0,13
Fax3/	2	0,28	0,70	0,28	0,12
Cou1	1	3,88	0,58	0,01	0,00
Cou3	2	0,56	0,58	0,00	0,00
Vis1	1	0,04	0,21	0,25	0,22
Vis3	2	1,20	0,21	6,74	0,21
Min1	1	0,74	0,24	2,42	0,14
Min3	2	0,75	0,24	2,42	0,14
Binfo1/	1	0,09	0,15	0,60	0,18
Binfo3/	2	0,79	0,15	5,16	0,18
BNet1	1	0,82	0,39	1,44	0,12
BNet3	2	1,99	0,39	3,52	0,12
Intra1	1	1,65	0,56	0,00	0,00
Intra3	2	2,80	0,56	0,01	0,00
SWeb1/	1	8,51	0,88	0,82	0,01
SWeb3/	2	2,69	0,88	0,25	0,01
GRC1	1	2,17	0,64	0,68	0,03
GRC3	2	3,41	0,64	1,08	0,03
GRP1	1	0,22	0,37	0,90	0,28
GRP3	2	2,57	0,37	10,39	0,27
Wfi1/	1	1,34	0,55	2,62	0,19
Wfi3/	2	3,27	0,55	6,35	0,19
Ofix1/	1	7,51	0,75	8,06	0,14
Ofix3/	2	0,86	0,75	0,94	0,15
GSM1/	1	2,82	0,53	0,52	0,01
GSM3/	2	1,39	0,53	0,25	0,01
Omob1/	1	2,81	0,67	2,45	0,10
Omob3/	2	3,79	0,67	3,29	0,10
Pda1	1	0,73	0,49	0,93	0,11
Pda3	2	3,20	0,49	4,01	0,11
Inter1/	1	10,16	0,85	4,79	0,07
Inter3/	2	1,48	0,86	0,71	0,07
WebM1/	1	0,93	0,42	2,98	0,24
WebM3/	2	2,38	0,42	7,57	0,24
Mail1/	1	6,94	0,78	3,46	0,07
Mail3/	2	1,99	0,78	0,99	0,07

## ANALYSE 95 : ANALYSE EN COMPOSANTE MULTIPLE (ACP) SUR LES VARIABLES RELATIVES AUX CHANGEMENTS

Quant à l'Analyse Factorielle en Composantes Principales (ACP), le principe est le même sauf qu'elle porte sur des variables numériques. L'ACP est une technique d'analyse statistique, portant sur au moins deux variables numériques, permettant une représentation graphique des liens entre variables numériques et des positions des individus par rapport aux vecteurs de ces variables.







## **ANNEXE 6.1. : Liste des documents consultés concernant H2H - Revue de Presse-**

- « **LA BUFFA** », L'hôtel le plus branché de la Côte ?, *AZUR Entreprises* – Novembre 2002
- **Internet, secret du succès d'une hôtelière de Nice** – *L'UNION*, 17 mars 2003.
- **Les petits hôtels complets grâce à Internet** – *NICE MATIN*, 31 août 2003
- **70 % de réservation sur le web** – *L'Auvergnat de Paris*, 14 novembre 2003
- **Réservations en réseau, les hôtels parlent aux hôtels** – *NICE MATIN*, 9 mai 2004
- **Les Tourism@ awards 2004 décernés ce soir** – *NICE MATIN*, 6 décembre 2004
- **Tourism@ awards 2004** – *L'Hôtellerie*, 30 décembre 2004
- **Une nouvelle centrale de réservation pour les hôtels indépendants** – *Hôtel Restau Hebdo*, 18 mai 2004
- **Hôtels 2 Hôtels, Toutes les disciplines au bout d'un clic** – *La Lettre Du Business*, Hebdomadaire méditerranéen, novembre 2004.
- **Hôtels 2 Hôtels cherche un investisseur** – *TourMag.com*, 12 juillet 2005
- **Avec Hôtels 2 Hôtels, toujours une chambre disponible sur Internet** – *Tribune Bulletin*, 28 juillet 2005

## ANNEXE 6.2. : Exemple de retranscription d'entretien

Entretien avec Rita Moreilhon le 26/11/2004 à l'hôtel Armenonville (durée 2h30)

*BA. Quel bilan faites-vous de l'activité touristique de 2004 ?*

**Rita Moreilhon.** L'activité a été dans la continuité de celle de l'année dernière, c'est-à-dire pas fabuleuse. Nous avons connu bien sûr des périodes bien plus fastes. Et c'est difficile de prévoir car c'est très irrégulier.

*BA : Selon beaucoup de journaux régionaux et nationaux, la côte d'azur s'essouffle. D'ailleurs dans un récent article, Dominique Charpentier, directeur du CRT Riviera Côte d'Azur parle de mondialisation des destinations touristiques avec la concurrence notamment de pays comme la Croatie. Vous qui êtes au cœur de l'activité comment ressentez vous ces changements ?*

**RM :** Je pense que la côte d'azur ne s'essoufflera jamais parce que nous avons une destination absolument exceptionnelle et qu'elle le restera. Déjà de par notre situation géographique, de par le nombre de nos journées ensoleillées dans l'année par rapport à beaucoup d'autres destinations. Nous avons beaucoup d'atouts que d'autres n'ont pas et même s'il y a des modes et que parfois certain préfère la campagne, la montagne, même s'il y a des modes aussi pour les pays étranger, Nice sera toujours Nice.

*BA. Au niveau de la concurrence vous avez senti des changements, on parlait de la Croatie tout à l'heure, on peut voir qu'il y a de nouvelles destinations, bien que la Croatie était une ancienne destination très touristique .*

**RM.** La Croatie était déjà une grande destination touristique il y a 10 ou 15 ans mais personne n'en parlait. Cela révèle un problème de communication ou tout du moins un phénomène de communication qui change. Il y a et aura toujours des phénomènes de mode. Il y a aussi des évolutions de pays comme la Chine, il était impensable de voir des familles chinoises se déplacer il y a encore 6 ans. Maintenant ça commence, la chine s'éveille (quelqu'un d'autre la dit avant moi). De toute façon, que ce soit les modes où les destinations ça tourne. Nous avons de la chance d'être un pays très évolué depuis longtemps, on a un patrimoine qui est vraiment fabuleux à tout point de vu, culture, musées, festivités, richesse que notre pays peut avoir, d'autre pays y viennent mais tout ça tourne.

*BA : Quels sont les grands changements du côté de la clientèle ?*

**RM :** Nos américains nous ont manqué. On a aussi constaté qu'il y a avait moins d'italiens. Ils venaient habituellement en masse même pour des petits week end, pour deux jours ou pour un samedi soir. C'était vraiment quelque chose de fabuleux. On avait aussi pendant toute la période hivernale beaucoup de clients des pays limitrophes comme les suisses ou bien des anglais qui venaient passer un petit week end l'hiver pour se donner un petit peu de soleil dans le cœur parce que chez eux c'est beaucoup plus triste pendant ces périodes là. Ces gens là, j'ai l'impression viennent beaucoup moins. Alors est ce parce que les budgets ont diminué où parce que ces pays sont plus touchés par des problèmes économiques où que le problème des RTT est le même partout, ou y a-t-il trop de vacances ? Je ne sais pas mais j'ai l'impression qu'il y a moins de retombées et qu'il y a une certaine frilosité économique. Je crois que les gens en général sont un peu plus économes, l'euro a du peser cher et pas forcément dans le bon sens. Les prix ont été en règle général rehaussés, donc ça laisse moins de place au tourisme qui est somme toute une activité secondaire, ce n'est pas quelque chose d'indispensable, c'est d'abord le cadis avec le repas du soir et après le tourisme et les week end. Je pense que c'est un tout, je pense qu'il y a des hauts et des bas comme dans toute activité et qu'en ce moment le tourisme

est plutôt vers le bas, mais je suis une éternelle optimiste et je suis sûre que ça va remonter.

*BA. On vient de parler de la concurrence des destinations, mais j'aimerais revenir sur vos concurrents locaux, entre grands hôtels et petits hôtels comment tout s'organise entre vous ? est ce que vous sentez qu'il y a une concurrence exacerbée.*

**RM.** Assez bien oui, tous les hoteliers en font les frais. Quand je dis que les 4 étoiles font des tarifs de 3 étoiles, automatiquement les 3 étoiles sont obligé de baisser les prix au niveau des 2 (etc etc) et quand on arrive en bout de course personne ne s'y retrouve peut être le client en tout cas pas nous pas les acteurs économiques. Un client qui a décidé d'aller à Nice, il viendra à Nice quoiqu'il en soit. Donc s'il a décidé de ne pas venir, il ne viendra pas, ce n'est pas parcequ'on lui fait moitié prix qu'il viendra. Bien sûr il y aura toujours des gens qui hésiteront et qui feront un choix par rapport au prix, mais il faut pas que ce soit un critère numéro 1, si tous les hôteliers maintenaient un prix cohérent en fonction de la destination et des prestations qu'il offre on serait tous gagnant, mais c quelque chose d'impossible parcequ'il y en aura toujours pour tricher et pour grignoter la part du voisin. L'un dans l'autre c'est un mauvais calcul à mon avis.

*BA : Donc du coup il y a deux optiques, d'une part, il y a une concurrence du fait que les 4 étoiles rogne la part des plus petit car ils sont aussi victimes de la conjoncture actuelle donc il se mettent au niveau des 3 étoiles et d'un autre côté malgré tout les 2/3 étoiles vous travaillez en complémentarité avec les plus gros, qui quand il y a une demande trop importantes (congrès...) débordent sur les 3 et 2 étoiles.... Il y a deux facettes.*

**RM.** Tout à fait, mais moi je trouve ça fabuleux, je suis toujours ravie de recevoir les miettes des 4 étoiles. Certains hôteliers ne le vivent pas comme ça, ça les vexe. Je pense qu'il faut être conscient du produit que l'on a et après le valoriser au maximum. Ne pas le dévaloriser, un trois étoiles qui fait un tarifs des 2 étoiles, c'est pas bien en soit, ça dévalorise. Si le même client revient quelque temps après dans une période plus faste et se retrouve avec des tarifs multiplié par deux, on est pas cohérent, ça donne une mauvaise image de l'hôtellerie, on a vraiment l'impression que l'on fait ce qu'on veut et qu'on profite du client quand y a un besoin du monde, on a vraiment l'impression de profiter du client, c'est une mauvaise image que l'on donne de notre profession, il faut de la régularité, il faudrait peut être d'avantage de critères qui puissent établir un prix un peu plus sérieusement que ce qui est fait actuellement. Si moi j'ai envie de vendre, par exemple j'ai des chambres que je vends en pleine saison à 94 euros, je suis un 2 étoiles, mais j'ai des chambres qui font 25m<sup>2</sup> plus la salle de bains, la baignoire (etc.) la terrasse privée, vue sur le jardin, le calme total en plein centre de Nice, j'estime que même en étant un 2 étoiles, je ne vole pas le client. Mais si demain, l'hôtel n'est pas complet et que j'estime vendre cette même chambre à 45 euros, avec 50% d'écart, je pense que c'est pas logique par rapport à un hôtel tout à fait normal ou il n'y a pas de jardin, ou il y a le double vitrage parce qu'il y a les bus qui passent en dessous, qui n'ont pas les mêmes prestations que moi, c'est pas logique. Donc comme ça démarre de tout en haut de l'échelle quand on est en bas on est obligé de subir, c'est pas quelque chose que je trouve normal.

*BA : Pour vous aider à créer votre entreprise de quelles aides avez-vous eu besoin ? A quel type d'activité avez-vous fait appel ?*

**RM.** D'un avocat pour mettre au point les contrats pour essayer de bien cadrer notre activité comme en plus c quelque chose de tout à fait nouveau il n'y a pas de règle en la matière. Pour bien cadrer les droits de chacun. Ensuite comme il y a quand même des réservations entre hôtels il faut savoir où commence la responsabilité de l'un et quand finit celle de l'autre parce que il faut pas que l'hôtelier qui fait une réservation chez son voisin, soit responsable si son voisin dans la nuit il y a eu un incendie et n'est pas capable

d'assumer... il y a beaucoup de chose qu'il a fallu établir au départ parce qu'elles sortent des normes traditionnelles.

Un comptable pour la partie financière, pas pour le montage financier de la société mais pour la partie financière au niveau de la répartition des commissions.

Un développeur qui a créer le site en fonction de nos besoins, qui a suivi les étapes les unes après les autres.

Un autre informaticien, qui s'est occupé de la fabrication de notre site, de sa conception, de son évolution, sa mise en page.

Un autre, qui nous a aidé pour des petites choses comme le logos, les cartes de visites. Des choses autres mais aussi dans la conception.

*BA : la préparation de votre entreprise vous a pris beaucoup de temps, beaucoup d'argent ? Sans rentrer dans le détail des chiffres*

**RM** La partie la plus importante c'est le développement du système, c'est évident. Il a des tarifs nettement supérieur à ce que nos maigres salaires peuvent assumer. On est pas sur la même échelle. C'est quelqu'un qui maîtrise tout le langage informatique pur, qui est capable de concevoir des choses absolument folles, il y a des liens partout. Je ne pourrai pas vous expliquer tellement c'est compliqué. C'est une usine à gaz comme on dit. Il n'a rien pu copier puisque tout est nouveau. Donc beaucoup de travail.

*BA : Beaucoup de travail pour rendre quelque chose de très simple*

**RM** C'est le point capital, c'est ça l'intérêt, permettre à n'importe quel hôteliers de faire une réservation facilement chez un collègue. La rapidité aussi d'utilisation. Si vous devez faire une réservation en un quart d'heure, si vous avez quelqu'un en ligne, un client devant vous, vous n'avez pas toujours la possibilité de passer 15 minutes pour faire une réservation. Surtout chez quelqu'un d'autre. Il faut mettre les choses par ordre d'importance, on fait d'abord travailler son établissement et après si on peut en plus prendre des commissions sur d'autres choses, super. Mais il y a des priorités à respecter. C'est pour cette raison que le logiciel soit facile, rapide d'utilisation, clair, sécurisé (il y a aussi des cartes de crédit, il y a des informations sur les hôtels qui peuvent être divulguer d'autre non, c'est quand même très complexe)

---

*BA : Depuis votre début d'activité en 6 mois vous avez eu un nombre important d'adhérents ? Quels sont vos projets pour 2005 ? Comment envisagez vous l'avenir de H2H ? Avez-vous des idées de modifications, des choses à rajouter ?*

**RM** C'est évident que notre site doit évoluer, je crois qu'un bon site évolue toujours. De tout façon c'est quelque chose que dans le temps que tous les jours à chaque expérience chaque chose que l'on vit doit nous servir à faire évoluer le site. Pour aller toujours au maximum vers l'outil idéal pour l'hôtelier, il faut aller toujours de l'avant. L'impératif immédiat, je dirai que c'est surtout les hôteliers qui vont les établir plus que nous H2H. C'est plutôt les hôteliers au fur et à mesure (par exemple, lundi et mardi, j'ai fait un salon à Marseille où j'ai rencontré des hôteliers qui m'ont fait des remarques sur certaines choses et qui me permette de revoir, c'est l'utilisateur qui va me dire ce qui va et ce qui va pas. Donc ça l'évolution du site c'est grâce aux hôteliers, c'est aussi pour ça que c'est un réseau, ce sont les acteurs, ce sont ceux qui forment le réseau qui le font progresser. Notre objectif c'est aussi d'étendre, car c'est le nombre qui fait fonctionner le réseau, par exemple on voudrait mettre en place ce système, pour la nuit quand un client arrive dans un aéroport ou dans une gare, un client a une panne, tous les bureaux sont fermés à n'importe quel heure de la nuit, il rentre dans un hôtel même si l'hôtel a un veilleur de nuit qui n'est pas capable de

faire une réservation, qu'il y ait un point de réservation qui soit national qui permette de faire une réservation et de dépanner le client ou qu'il soit dans la France entière et au delà après. Ce côté nocturne qui peut être facilement mis au point à partir du programme qu'on a établi. C'est quelque chose de tout à fait faisable avec un numéro d'appel commun, ça pourrait faire évoluer notre système. Être présent un peu partout dans les points stratégiques (aéroport...) On représente une force vive dans une situation économique locale, on représente le noyau touristique de la ville, puisque nous sommes les acteurs directs de cette vie économique. Si dans une ville il y a 500 hôtels, même si il y a que 300 adhérents, l'idéal c'est que l'on soit le plus nombreux possible pour être présent. Chaque hôtel représente en lui-même un point de vente et donc c'est important de le faire grossir et de le faire connaître.

*BA : Comment combinez-vous votre métier d'hôtelière (2 hôtels) et votre nouvelle entreprise H2H.*

**RM** Pour mes deux hôtels je suis seule, mais pour H2H je suis associée, je ne suis pas seule. Mon associé s'occupe de beaucoup de choses, entre autres de la commercialisation il a énormément travaillé sur le programme en lui-même, sur la recherche des partenaires hôteliers. Il s'occupe des réservations, il est plus disponible car c'est sa seule activité alors que pour moi c'est encore une activité, une de plus. Après j'espère que les hôteliers vont comprendre comment ça fonctionne et vont travailler beaucoup entre eux et vont faire évoluer le site, je voudrais que ce soit un réseau et un outil d'hôtelier et non un outil que je moi je dois développer pour les hôteliers, je voudrais que ce soit les hôteliers qui le gèrent eux-mêmes, bon bien sûr on est obligé d'être en amont, pour centraliser tout ça pour gérer financièrement et pour être parfois là pour trancher en cas de litige. Qu'il y ait une réglementation s'il y a un litige entre deux hôteliers, je voudrais que le réseau s'étende au maximum et que le réseau devienne l'outil de l'hôtelier.

*BA : Comment voyez-vous (les docteurs sont mal connus ou compris dans l'entreprise) les docteurs, comment les percevez-vous ?*

**RM** Ma fille est déjà dans le circuit elle est en sciences ça n'a rien à voir. J'ai l'image de quelqu'un qui pour arriver au doctorat a déjà énormément travaillé à eu un positionnement non seulement d'apprentissage, d'enseignement mais aussi de réflexion et de pratique malgré tout, de recherche. Et cette recherche ne peut nous être que favorable parce que nous nous n'avons pas cette culture malgré tout. Moi je suis au niveau bac amélioré de même que mon associé. Nous n'avons pas cette connaissance qui est quelque chose d'atout supplémentaire, quand on me parle du yield management de la loi de Metcalfe que j'ai découvert grâce au prix Tourism@ je ne les aurais jamais découverts inventés par moi-même trouver toute seule. Je crois qu'à ce niveau je pourrais être aidée par des personnes pour qui c'est un but d'essayer d'avancer, de progresser de faire autre chose que l'existant et de le faire évoluer dans le bon sens.

Projet : j'ai besoin pour que mon système fonctionne de le faire connaître au plus grand nombre et justement les docteurs sont très bien placés pour parler de nous pour faire comprendre qu'il y a d'autres choses que ce qui existe déjà en la matière (centrale de réservation, les TO...) et que donc on peut évoluer on peut changer un peu le système sans que ce soit une escroquerie (comme je l'entends souvent : « c'est pas normal qu'on gagne de l'argent et qu'on est complet c'est qu'il y a une anararchie quelque part, c'est ce que j'entends tous les jours ») donc par rapport à nos projets et au rôle que je pourrais attribuer à un docteur c'est de faire savoir qu'il existe autre chose et parfois c'est bon d'écouter avant de se faire une opinion.

On est très souvent sollicité par des tas de choses qui existent déjà ou qui ne sont pas toujours valables il y a un petit ras le bol par rapport à toutes ces sollicitations dont on a rien à faire

qui sont que des répétitions, et à ce niveau il faut essayer de faire évoluer les mentalités et dire que un des rôles des hôteliers c'est de faire de la réservation et que s'il est capable de la faire chez lui il est capable de la faire ailleurs et que le voisin n'est pas forcément un ennemi, il peut être au contraire quelqu'un qui peut aider n'est pas forcément un concurrent, et de travailler en synergie peut qu'apporter plus que ce qu'on ne pense.

## **ANNEXE : Evaluation de la conduite du projet de thèse**

**Sujet de thèse : « L'évolution de l'Industrie touristique : le rôle des  
changements technologiques »**

**Prénom, Nom du doctorant :** Bénédicte ALDEBERT

**Ecole doctorale :** Marchés et Organisations

**Nom du directeur de thèse :** Professeur Jacques SPINDLER

**Nom du « mentor » :** Nadjia HOHWEILLER

**Date probable de soutenance :** fin 2006



## **1- CADRE GENERAL ET ENJEUX DE LA THESE :**

### **Présentation :**

#### **« Transformation et dynamique économique du secteur touristique : le rôle des changements technologiques »**

Le secteur du tourisme a connu ces dernières années de profondes transformations qui sont visibles pour l'essentiel dans le passage d'une logique productive de type fordiste<sup>253</sup> à une logique post-fordiste. En effet, les objectifs de l'offre touristique de « l'ancien tourisme » se caractérisent par une production de masse de type industriel et standardisé, alors que le « nouveau tourisme » vise à offrir des produits différenciés et personnalisés susceptibles de répondre aux différents besoins des niches de consommateurs. De ces changements, de nouvelles règles d'organisation industrielle se sont mises en place tout en renforçant les règles du jeu précédent.

Partant de ces constats, nous tenterons d'étudier les causes de ces transformations qui résident pour l'essentiel dans les changements de comportements et de motivations des consommateurs dans un nouveau cadre juridico économique. Ceux-ci ont poussé les entreprises à repenser la segmentation traditionnelle de leurs activités et leur manière de faire des économies. Elles ont dû également intégrer ces évolutions dans leur stratégie et dans la mise en place de leur nouveau plan de production et d'innovation. Les firmes vont ainsi répondre aux changements de leur environnement, et tout en s'adaptant elles vont être actrices de la dynamique du secteur et contribuer à en modifier les contours.

Dans ce contexte, il est intéressant d'analyser la stratégie des firmes qui pour répondre au nouveaux marchés ont dû adopter un ensemble d'opportunités technologiques, notamment les technologies de l'information et de la communication. L'intégration de ces médias s'accompagne de nouvelles formes d'organisation productives qui vont pousser les entreprises à s'adapter et à absorber de nouvelles compétences. De ce processus d'intégration et de réaction aux changements technologiques, vont naître des incitations à innover, notamment dans le domaine des services, ce qui contribue à renforcer la dynamique économique.

Par conséquent, l'objet de notre travail est de mieux comprendre la relation entre les changements structurels que connaissent les entreprises du tourisme et l'organisation du secteur touristique. Nous montrons qu'il existe un processus de co-évolution entre la firme et son environnement qui contribue à créer un nouveau paradigme. Pour cela nous appuyons notre analyse théorique sur un ensemble de résultats empiriques provenant d'un travail de terrain auprès de professionnels du tourisme.

#### *Les enjeux scientifiques*

Les conséquences attendues sur le plan scientifique sont d'une part l'amélioration de la structuration économique de l'industrie du tourisme qui par nature est très hétérogène et donc trouver une définition plus précise de ses frontières. D'autre part, l'étude favorise la construction de critères analytiques permettant une évaluation des effets de l'innovation sur une industrie de service. Le premier point fait appel aux théories d'économie industrielle qui vise à mieux définir ce qu'est une industrie. A travers l'étude du tourisme, on tente d'affiner

---

<sup>253</sup> Le mot « fordisme » désigne à la fois une forme d'organisation du travail dans l'entreprise et, au niveau macro-économique, un mode de croissance caractéristique de l'après seconde guerre mondiale, fondé sur des gains de productivité élevés redistribués en partie sous forme de gains de pouvoir d'achat, ce qui a permis le développement de la production de masse et de la consommation de masse.

la définition d'industrie. Le second point vise à donner une plus forte crédibilité et légitimité aux théories d'économie des services qui semblent être souvent délaissées par les économistes.

#### *Les enjeux économiques*

Ce travail de thèse traite de deux secteurs d'activités primordiaux pour l'économie de la région PACA. Le tourisme, d'une part qui représente 170000 emplois salariés et 35 millions de touristes par an (la région PACA est la seconde région touristique de France) et d'autre part, le secteur des nouvelles technologies avec le premier pôle de microélectronique d'Europe et le second potentiel technologique et scientifique de France basé à Sophia Antipolis. Ces dernières années, le développement des innovations technologiques a été considérable dans le domaine du tourisme, on compte parmi elles, les systèmes mondiaux de distribution, le commerce électronique, les comparateurs de prix et les agences de voyage en ligne. Cependant, on remarque une certaine inadéquation entre les besoins des professionnels du tourisme et les offres des prestataires de technologies. Les premiers veulent des produits à moindre coût et faciles d'utilisation, leur procurant une meilleure efficacité, productivité et rentabilité, une bonne image de marque et des économies d'échelle. Les seconds proposent souvent des solutions conceptuelles, pas toujours optimisées au niveau de la pratique.

En comprenant mieux ces écarts, cette étude a pour but de définir des outils susceptibles de guider la mise en place de politiques adaptées et ciblées en matière d'utilisation de nouvelles technologies par les professionnels du tourisme. Elle permet également de déboucher sur la valorisation du rôle de l'industrie du tourisme dans la dynamique économique régionale.

Etant donné que l'étude porte sur une analyse de la place de l'industrie du tourisme dans le développement de la région PACA, cette approche s'appuie sur des données d'entreprises et des statistiques régionales pour mettre en lumière les disparités territoriales, en privilégiant le critère d'usage de nouvelles technologies.

#### *Les résultats attendus*

Les résultats attendus sont pour les décideurs du tourisme et plus particulièrement pour le Comité Régional du Tourisme (CRT) dont l'exploitation plus rationnelle des technologies de l'information et de la communication (TIC) devrait induire une évolution des méthodes de travail, comme de l'organisation de celui-ci. D'autre part, la vocation fondamentale du CRT est d'innover au profit de ses partenaires et de les fédérer sur des projets stratégiques communs. La maîtrise des hautes technologies dans une perspective de rationalisation du territoire constitue un élément particulièrement pertinent de la politique du CRT à moyen et long terme.

### **La thèse dans son contexte :**

#### *L'intégration de la thèse*

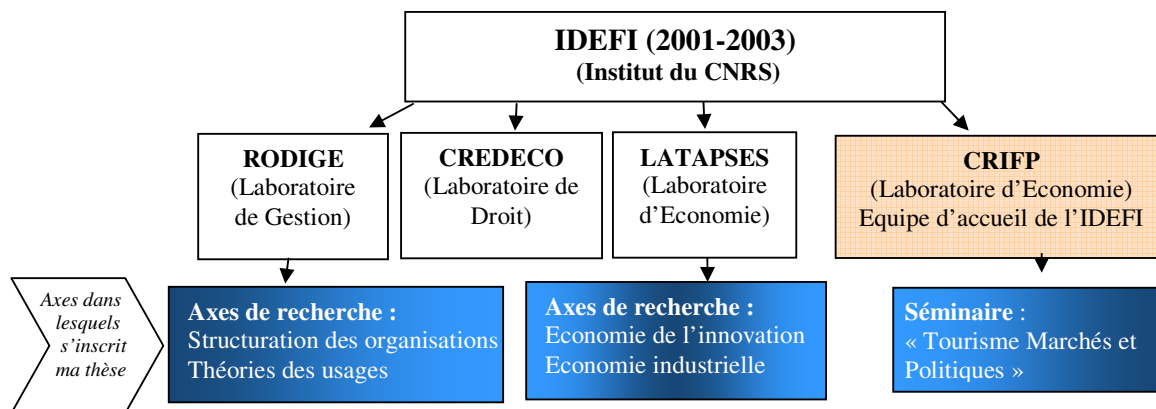
Mon sujet de thèse s'inscrit idéalement dans les orientations scientifiques de mon laboratoire le CRIFP<sup>254</sup>. En effet, bien qu'il soit un laboratoire d'ingénierie financière, le tourisme constitue un de ses champs de recherche appliquée privilégiés. Dans son optique, il permet de tester des hypothèses théoriques tant au niveau des choix de consommation, d'investissement, de stratégies d'entreprises que de développement local et de management public. Par ailleurs, le tourisme présente un champ de recherche interdisciplinaire remarquable où l'on rencontre autant de problèmes concrets que théoriques qui peuvent mobiliser des chercheurs confirmés

---

<sup>254</sup> CRIFP : Centre de Recherche en Ingénierie Financière et Finances Publiques

mais aussi attirer de jeunes doctorants en quête de sujets "porteurs" sur le marché du travail. D'ailleurs le CRIFP organise autour de ces problématiques tous les deux mois un séminaire intitulé « Tourisme : Marchés et politiques », (TMP) réunissant des professionnels du tourisme ainsi que des professeurs de toutes disciplines confondues. Il permet au milieu universitaire de s'ouvrir et de rencontrer des professionnels du tourisme. Mon thème de recherche m'a permis de m'intégrer à ce séminaire et de rencontrer autant de personnes intéressantes que motivantes. Mon laboratoire par l'intermédiaire de mon directeur de thèse a été un vrai soutien aussi bien moral qu'intellectuel tout au long de ma thèse.

Cependant, même si les théories utilisées sont les mêmes, le secteur d'application joue dans le prestige ou dans la reconnaissance que vous pouvez avoir au sein du laboratoire. Entre un chercheur qui étudie le secteur des télécommunications et celui qui étudie le monde rural à compétences et théories utilisées égales, la reconnaissance ne sera pas la même. Donc le thème que j'étudie étant en plus un domaine faisant appel à d'autres disciplines (géographie, gestion, sociologie), peu d'économistes de l'Idefi<sup>255</sup> y ont prêté attention. C'est pourquoi, j'ai fait appel à des partenaires externes (industriels et/ professeurs d'autres universités) auprès de qui j'ai trouvé le soutien scientifique et méthodologique dont j'avais besoin.



**Schéma 1** : Axes de recherche des différents laboratoires et intégration de ma thèse

### *Les moyens matériels et humains*

J'ai eu la possibilité d'avoir une place dans un bureau au sein de l'Idefi. C'est le laboratoire de droit le Credeco (étant donné que le CRIFP équipe d'accueil ne possède pas de bureau pour les doctorants) qui a bien voulu m'accueillir. J'ai pu disposer de matériel bureautique et informatique (Internet, ordinateur personnel, imprimante...). J'ai accès au sein de l'institut à une bibliothèque où nous pouvons emprunter des ouvrages ainsi qu'à des salles de conférences pour toutes nos réunions (association, réunions de doctorants...).

D'autre part, ayant réalisé une enquête quantitative pendant ma thèse, un investissement matériel comprenant enveloppes, papiers, encre, timbres m'a été octroyé par mon laboratoire. J'ai dû faire appel à une informaticienne pour la mise en ligne d'un formulaire et mon laboratoire a engagé un vacataire pour une durée de deux mois pour réaliser les relances téléphoniques. J'ai également travaillé en étroite collaboration avec un Maître de conférences en Gestion pour la réalisation de cette enquête.

Sur les trois années j'ai rencontré mon directeur de thèse environ une fois tous les mois et demi, le rendez vous durait environ 1h à 1h30. Il a été très présent durant toute ma thèse, m'a encouragé pendant les périodes de doutes, m'a ouvert des champs théoriques et a soutenu mes orientations méthodologiques. J'ai également rencontré plusieurs fois sur les trois ans un

<sup>255</sup> Idefi : Institut de droit et d'économie de la firme et de l'industrie

professeur de l'Idefi, le Professeur Joël-Thomas Ravix qui m'a orienté sur le choix de théories et m'a conseillé sur la direction de ma thèse. J'ai aussi travaillé en étroite collaboration avec David Huron, Maître de conférences en Gestion au sein du Crifp qui m'a beaucoup soutenu et m'a encouragé dans ma démarche méthodologique. Mon partenaire socio-économique par l'intermédiaire de son directeur Monsieur Dominique Charpentier m'a apporté la vision pragmatique du secteur et m'a ouvert des champs que je n'aurais sûrement pas explorés. Les rencontres ont été peu fréquentes mais très profitables. Je suis aussi rentrée en contact avec le Professeur François Xavier Decelle, professeur à l'Irest à Paris qui m'a aidé dans la relecture d'articles. En outre, j'ai rencontré beaucoup de professionnels du monde du tourisme et du monde des nouvelles technologies dans le cadre d'interviews, d'entretiens d'enquête et de rencontres lors de colloque.

### **Les choix du projet de thèse**

J'ai effectué dans mon mémoire de DEA un travail préparatoire à l'affinement du sujet de thèse ainsi que de la recherche des ressources bibliographiques. Mon sujet de thèse s'inscrit dans la continuité du thème du mémoire de DEA. Le choix initial du sujet est venu de la rencontre avec Monsieur Gasiglia, professeur dans une école de commerce, le CERAM que j'ai rencontré au moment où je me posais des questions sur mon orientation professionnelle. Lors de notre conversation nous avons évoqué plusieurs thèmes dont l'économie du tourisme qui a d'emblé suscité mon intérêt compte tenu de mes précédentes expériences dans ce domaine (réalisation de stage dans des compagnies aériennes). Ce choix s'est finalisé et concrétisé par le jeu de rencontres et d'opportunités avec d'autres professeurs. De plus, il s'inscrivait parfaitement dans les thématiques que proposait mon actuel directeur de thèse Jacques Spindler. Voilà comment le domaine d'application fut trouvé. L'autre aspect de mon sujet concernant les nouvelles technologies, vint des rencontres avec Jacques Gros, aujourd'hui Directeur d'IBM et de Jean Luc Farail, de France Telecom. Ils m'ont ouvert les yeux sur un aspect de ce secteur que je ne connaissais pas et surtout ils m'ont un peu transmis leur passion, leur motivation et leur espoir sur le développement des nouvelles technologies dans le tourisme dans la région. Ainsi le choix du thème fut le jeu de circonstances, d'opportunités et de rencontres.

J'ai sollicité les conseils de nombreux professionnels et professeurs sur le choix de mon thème de recherche, voyant l'intérêt pour mes interlocuteurs, je n'ai pas eu besoin de me convaincre plus pour me lancer dans son étude.

## **2- DEROULEMENT, GESTION ET COUT DU PROJET :**

### **La conduite du projet**

#### *Les différentes étapes du projet de thèse*

La première année de thèse fut une année d'organisation : organisation matérielle, administrative, méthodologique et scientifique. Les 5 premiers mois ont vraiment été des mois de familiarisation avec le cadre et les objectifs de travail. J'ai assez rapidement établi un plan de travail prévisionnel avec mon directeur qui m'encourageait d'ailleurs à chaque rencontre à lui restituer 5/6 pages pour m'obliger à conceptualiser mes idées. Durant cette année, je me suis centrée sur les recherches bibliographiques. J'ai donc beaucoup lu et intégré un grand nombre d'informations et de théories qui nous éloignent parfois du cœur du sujet de la thèse. Je n'avais pas non plus à ce stade l'expérience suffisante pour prendre du recul et pour choisir

les priorités et les aspects que je suis sûre d'aborder. Le travail consiste alors à essayer d'analyser le sujet sous tous les angles afin d'en déterminer les frontières.

La difficulté majeure de cette année est la gestion du temps, n'ayant pas de contrainte horaire et le sujet n'étant pas encore bien défini, il fallait se motiver tout seul.

Par ailleurs, j'ai réalisé des entretiens avec des entreprises du tourisme afin de m'imprégner des préoccupations du secteur. Mon partenaire socioprofessionnel, (CRT Riviera Cote d'Azur<sup>256</sup>) m'a également permis de prendre en compte des éléments imperceptibles dans la littérature. J'ai notamment assisté à des conférences (tourism@, conférence de l'échos touristique...) qui m'ont permis de mieux connaître et comprendre les relations entre les technologies et le tourisme. J'ai complété mes recherches bibliographiques à la bibliothèque nationale à Paris où j'ai pu disposer d'une littérature plus riche et plus abondante et je me suis posée beaucoup de questions sur la direction qu'allait prendre ma thèse.

La seconde étape s'est concentrée sur la réalisation d'une enquête. Après avoir pu mettre en évidence certaines lacunes et difficultés du secteur par le biais de mes lectures, j'ai décidé de confronter mes hypothèses au terrain. Ce qui m'a également poussé à réaliser cette enquête fut le manque de données statistiques sur mon sujet. J'ai donc cherché à cerner les conséquences de l'introduction de technologies sur l'organisation interne des entreprises de tourisme, sur leurs relations clients et sur leurs relations interentreprises. Venant d'une discipline économique j'ai dû apprendre seules les méthodologies de gestion d'enquête quantitative et qualitative qui étaient les outils les plus appropriés pour mon étude. Cela m'a permis d'apprendre des méthodes de gestion mais également d'apprendre l'utilisation de logiciels informatiques Modalisa et SPSS. Ce travail m'a montré que j'étais capable d'apprendre une méthode de façon autonome. Mon sujet de thèse était au départ : « Impact des technologies de l'information et de la communication sur les métiers du tourisme et les conséquences en terme d'emplois ». Cela comprenait 3 parties fondamentales : les technologies, le tourisme et l'emploi. Le sujet étant tellement vaste qu'il m'a fallu le recentrer au cours de cette seconde année sur les nouvelles technologies dans le tourisme. Lors de cette étape j'ai rédigé un article sur l'organisation industrielle du secteur touristique et présenter mon travail lors d'un colloque qui s'est déroulé à Perpignan.

J'ai également participé lors de cette année à un atelier de formation « doctorales 06-83 », qui a pour but d'amener les jeunes doctorants à prendre conscience du caractère professionnel de leur formation et de leur capacité à innover et à répondre aux entreprises. Ce fut une semaine extrêmement enrichissante. J'ai eu l'occasion de rencontrer d'autres doctorants de disciplines très variées et nous nous sommes aperçus que nos préoccupations étaient sensiblement les mêmes. De plus, j'ai pris conscience de la valeur de mon diplôme et surtout de mon potentiel en terme de valeur ajoutée pour une entreprise.

Au cours de ma troisième année, j'ai amorcé ma phase de rédaction et proposé un plan et une problématique détaillée à mon directeur de thèse. C'est lors de cette année que la réalisation concrète de l'enquête s'est effectuée. J'ai dû tout d'abord réaliser un questionnaire, c'est-à-dire qu'à partir du problème posé que je cherche à comprendre, j'ai dû déterminer 4 hypothèses majeures déclinées sous forme de variables me permettant de poser des questions. J'ai obtenu une dizaine d'entretiens pour confirmer la validité du questionnaire (compréhension du questionnaire, forme et fond). Puis j'ai grâce à une informaticienne, Denise Levy, établi un formulaire au format HTML. Le questionnaire a été envoyé à près de 1200 entreprises de tourisme des alpes maritimes. Cela m'a demandé d'apprendre seule, grâce au manuel d'explication, l'utilisation du logiciel de création de questionnaire en ligne (modalisa) puis de m'initier à la mise en réseau du formulaire. Je me suis rendue compte de la

---

<sup>256</sup> CRT : Comité Régional du Tourisme Riviera Cote d'Azur

capacité qu'ont les doctorants à prendre des initiatives et surtout à apprendre rapidement de façon autonome.

Les difficultés rencontrées lors de la thèse furent de trouver les personnes compétentes et disponibles dans l'utilisation du logiciel modalisa. Après avoir obtenu grâce à de multiples sources la base de données des entreprises de tourisme, je leur ai envoyé le questionnaire soit par Internet, soit par courrier. A ce moment pour m'aider à faire les relances téléphoniques vu l'abondance du travail, j'ai fait appel à l'aide d'un vacataire. Cela m'a appris à gérer une relation employeur/employé et me rendre compte à quel point la gestion des ressources humaines n'est pas toujours aisée. J'ai dû par conséquent être deux fois plus vigilante dans la réalisation de l'enquête. Une fois que tous les questionnaires ont été reçus, j'ai effectué une analyse statistique. Des résultats obtenus, j'ai écrit un article en collaboration avec une autre doctorante sur la notion de mesure. J'ai également commencé la rédaction de cette lourde partie méthodologique.

En parallèle aux activités de rédaction et d'enquête, je me suis engagée dans l'enseignement de la Micro-économie au sein d'une école de commerce le CERAM et de l'introduction à l'analyse économique à l'Université de Nice. Les cours m'ont appris à synthétiser tout un ensemble de connaissances sur un sujet précis, m'ont demandé de faire preuve d'un esprit clair et précis et de tester ma capacité à transmettre les savoirs à un public.

En plus du travail de thèse, je fais parti du projet mComT, qui a pour objectif de mieux comprendre la logique d'utilisation des TIC (technologies de l'information et de la communication) par les professionnels de tourisme sportif des alpes maritimes. Nous sommes une équipe pluridisciplinaire (gestionnaire, économiste et informaticien). Le but de ce projet est de réaliser un certain nombre de publications sur un domaine un peu marginal.

En même temps que tout ce travail, j'aide à l'organisation de l'événement [tourism@awards2004](mailto:tourism@awards2004). Mon travail consiste à faire le pont relationnel entre les universités, écoles de commerce et écoles d'ingénieurs et l'événement. Je suis également les porteurs de projet dans la réalisation de leur dossier de candidature pour l'événement. C'est un travail de communication et de relation.

Depuis Juin 2004, avec mon laboratoire nous montons un projet Interreg III en collaboration transfrontalière avec l'Italie. Je m'occupe de faire les comptes rendus de réunion, le plan du comité de pilotage du projet c'est-à-dire les actions que chacun doit mener sous forme d'un tableau excel.

Etant impliquée dans plusieurs activités en même temps, j'ai appris à évaluer les impératifs, à m'organiser et à gérer toutes mes tâches par ordre de priorité.

### **Evaluation des coûts consolidés du projet :**

La thèse que je mène s'inscrit dans le cadre d'une bourse régionale. Pour son obtention, il fallait l'accord et le soutien de trois partenaires : un laboratoire d'accueil (CRIFP), un partenaire socio-économique (CRT) et une université (UNSA).

L'organisme chargé de l'attribution des bourses (ADER PACA) accorde de l'importance aux projets qui ont un intérêt pour la région. Mon thème correspondait parfaitement aux préoccupations régionales.

Comme je l'ai expliqué précédemment, ma thèse a mobilisé beaucoup de ressources humaines dont il n'est pas toujours facile d'en estimer le coût.

Personnel	Temps de travail	Coûts en euros
<b>Ressources Humaines</b>		
Bourses et salaires	36 mois	35000

Directeur de thèse	54 h	1620
Maître de conférences	60 h	1800
Autres professeurs	8 h	240
Stagiaires	60h	450
Personnel administratif	5 h	50
Informaticien	15 h	135
<b>Matériels</b>		
Documentation		155
Enquêtes		1025
Matériel informatique	personnel	1200
Déplacements		100
Coûts d'infrastructure		6700
<b>TOTAL</b>		<b>48475</b>

### **3- COMPETENCES, SAVOIR FAIRE, QUALITES PROFESSIONNELLES ET PERSONNELLES**

Sur le plan scientifique, j'ai approfondi mes connaissances de certaines théories économiques, j'ai intégré pour analyser et expliquer mon terrain d'observation, des concepts provenant des théories d'économie industrielle et d'économie des services. Elles m'ont permis effectivement d'expliquer certains phénomènes (stratégie d'entreprise, le comportement d'innovation, les spécificités des activités de service...) liés à la réalité de mon sujet. Les résultats que j'ai extraits de mon terrain m'ont permis de mettre en lumière certaines lacunes de ces théories. Ce travail liant de façon complémentaire les observations et le raisonnement m'a permis d'approfondir mes connaissances dans le domaine. J'ai également appris à manier et à structurer mes idées aussi bien de manière inductive que déductive.

J'ai notamment développé des compétences techniques liées à l'analyse et au traitement des données statistiques dont j'ai fait usage pour mon enquête quantitative de terrain : phase d'observation, conduite d'entretiens préliminaires, élaboration du questionnaire, relance et dépouillement des retours et traitement des résultats. Cette phase m'a pris près de un an et m'a demandé une grande organisation dans mon travail. De plus, j'ai dû apprendre le traitement par moi-même. Aussi pour mener à bien des entretiens auprès de professionnels du tourisme, j'ai dû apprendre les techniques proches des interviews journalistiques. Ces rencontres m'ont permis de me sentir plus à l'aise dans mes relations professionnelles et m'ont également permis de constituer un véritable réseau relationnel sur la région. Aujourd'hui, je pense avoir une véritable place que ce soit dans mon laboratoire ou dans mon environnement professionnel. J'ai dû adapter en permanence le terrain à la théorie par un jeu de co-évolution et ayant fait appel à une assistante lors de ma phase d'enquête j'ai du apprendre à déléguer certaines tâches et à superviser son travail ; j'ai appris à manager une équipe et à adapter mon comportement en fonction des susceptibilités de certains.

Mon sujet de recherche se situant à la croisée de diverses disciplines, j'ai dû donc intégrer rapidement de nouvelles connaissances dans les domaines de la sociologie et de l'histoire touristique afin de résoudre ma problématique.

La démarche de la thèse m'a appris à mettre en œuvre de façon logique et chronologique tout un ensemble d'éléments permettant de comprendre et de résoudre le problème posé.

Au cours de ma thèse j'ai eu la chance de participer au montage de plusieurs projets. Un projet européen, dont les démarches administratives sont très complexes et demandent à la fois une parfaite coordination des partenaires, l'université de Nice, la ville de Nice et le CRT rivièra cote d'azur) et un parfait respect des délais. J'ai donc dans le cadre de projet appris à mener un comité de pilotage, à faire un compte rendu de réunion professionnel, à rappeler les ordres du jour et donc à gérer le temps des réunions. Pour le montage de ces projets, j'ai dû

acquérir des compétences administratives sur les questions d'autofinancements des organismes se lançant dans le projet, sur les questions d'embauche de personnel (charges sociales...). Cela m'a également permis d'avoir une plus grande lisibilité des jeux politiques, des ententes, des susceptibilités qui pouvaient ralentir ou bloquer l'avancement des projets. J'ai appris à travailler en équipe projet et j'ai su trouver ma place parmi les autres, j'ai aussi appris à prendre rapidement des initiatives et à travailler sur plusieurs projets de façon simultanée ce qui m'a obligé à gérer mon temps et à m'organiser dans mon travail.

Lors de ces années de thèse je me suis familiarisée avec l'enseignement en donnant des cours au sein d'une école de commerce ainsi qu'à l'Université. Cela m'a obligé à simplifier et à synthétiser certaines notions acquises pendant plusieurs années d'étude afin de les expliquer et les transmettre aux étudiants. C'est un excellent exercice de synthèse et de formulation qui m'a aussi entraîné à la présentation de travaux lors de colloque ou lors de séminaires internes. La peur des débuts a laissé place à l'excitation de transmettre ce que l'on sait et de voir l'intérêt et l'enthousiasme des étudiants lorsqu'ils comprennent un phénomène économique de manière différente de ce qu'ils préjugent. L'enseignement a développé ma capacité à parler en public, à transmettre des idées et à répondre en direct aux questions posées. J'ai appris à trouver le juste ton entre efficacité, autoritarisme et justesse afin de m'adapter à mon public.

J'ai également participé lors de ma thèse à un séminaire «doctoriales 06-83 », qui m'a en une semaine décomplexé de beaucoup de chose. J'ai appris à construire un CV et à avoir une optique d'entreprise. En effet, lorsque l'on fait tout son cursus à la faculté nous ne sommes pas formés à rencontrer les entreprises ni à rédiger des CV. Ce séminaire m'a réellement fait prendre conscience du caractère professionnel que revêt la thèse et des apports dont pourrait bénéficier une entreprise. En effet la thèse combine à la fois un travail de solitaire et un travail en équipe nécessaire à la conduite de projet innovant. J'a appris à m'adapter à toutes les situations, à gérer mon organisation, à respecter des délais, à prendre des initiatives et à mener jusqu'au bout un travail de recherche de longue haleine tel que cela est exigé dans un service d'innovation d'une entreprise. Nous sommes formés pour résoudre des problèmes, nous sommes donc bien en concordance avec les exigences des entreprises.

Tout travail de thèse bien que déroutant m'a permis de dépasser mes doutes et de gagner en confiance à chaque fois que j'avançais dans mes réalisations.

#### **4- RESULTATS, IMPACT DE LA THESE :**

L'apport direct de ma thèse consiste en deux présentations effectuées lors de colloques qui contribuent à la notoriété de mon laboratoire ainsi que deux publications à venir dans deux revues scientifiques. Ma thèse m'a permis d'acquérir un certain nombre de compétences et de développer une réelle expérience professionnelle. J'ai pu ainsi travailler avec des collaborateurs d'horizons différents (professionnels et universitaires), mener des projets transversaux et tisser des liens étroits qui favoriseront certainement mon insertion professionnelle. A l'issue de ma thèse, j'envisage de passer la qualification pour être maître de conférences néanmoins, je désire me tourner vers les professions extra universitaires en visant des postes d'analyste économique ou responsable de projet aussi bien dans une entreprise privée que dans un organisme public.



## TABLE DES MATIERES DU TOME 2

<b>ANNEXE 1.1. : Une représentation des motivations des déplacements à travers la pyramide de Maslow (1943) ..</b>	<b>1</b>
<b>ANNEXE 1.2. : La politique de la France en matière de Tourisme depuis 1945.....</b>	<b>2</b>
<b>ANNEXE 1.3. : Historique de l'évolution des transports de l'Antiquité à nos jours.....</b>	<b>3</b>
<b>ANNEXE 1.4. : Le tourisme et la mobilité des populations.....</b>	<b>5</b>
<b>ANNEXE 1.5. : Le tourisme selon diverses disciplines .....</b>	<b>6</b>
<b>ANNEXE 1.6. : Les modèles du tourisme .....</b>	<b>8</b>
Le modèle de Leiper (1979) : le système touristique .....	8
Le modèle de Gunn (1979, 1994) : le planning touristique .....	9
Le modèle de Mill et Morrison (2002) : une approche marketing .....	10
Le modèle de Lozato-Giotart (2003) : une méthode pré-opérationnelle .....	11
<b>ANNEXE 2.1. : Les principaux Global Distribution Systems (GDS).....</b>	<b>13</b>
<b>ANNEXE 3.1. : La structuration des organisations selon Mintzberg (1999).....</b>	<b>15</b>
La structuration des organisations selon Mintzberg.....	15
Les mécanismes de coordination .....	16
Les éléments de base des organisations.....	16
L'organisation : un système de flux .....	17
Les paramètres de conception de l'organisation .....	18
Les configurations organisationnelles .....	19
<b>ANNEXE 3.2. : Comparaison des différentes phases du processus d'innovation.....</b>	<b>21</b>
<b>ANNEXE 4.1. : Le questionnaire version papier .....</b>	<b>23</b>
<b>ANNEXE 4.2. : La lettre d'accompagnement .....</b>	<b>28</b>
<b>ANNEXE 4.3. : Le questionnaire en ligne .....</b>	<b>29</b>
<b>ANNEXE 4.4. : Guide d'entretien.....</b>	<b>34</b>
<b>ANNEXE 5.1. : Résultats de base et tris à plat.....</b>	<b>36</b>
Analyse 1 : Fonction du répondant.....	36
Analyse 2 : Représentativité de l'échantillon.....	36
Analyse 3 : Activité de l'entreprise .....	37
Analyse 4 : TAILLE de l'entreprise (nombre d'employés) .....	37
Analyse 5 : TAILLE de l'entreprise (nombre de saisonniers) .....	38
Analyse 6 : TAILLE de l'entreprise (Montant du chiffre d'affaires en euros).....	38
Analyse 7 : Statut de l'entreprise.....	38
Analyse 8 : Nom des groupes.....	38
Analyse 9: Age de l'entreprise (date de création de l'entreprise) .....	39
Analyse 10 : Structure de l'entreprise.....	39
Analyse 11 : Degré de hiérarchisation .....	39
Analyse 12 : Degré de formalisation .....	39
Analyse 13 : Degré de spécialisation.....	40
Analyse 14 : Niveaux de Formation aux TIC .....	40
Analyse 15 : Formation aux TIC .....	40
Analyse 16 : La formation est elle une condition à l'embauche ?.....	40
Analyse 17 : Perception des TIC par les employés .....	40
Analyse 18 : Perception des TIC par les dirigeants.....	40
Analyse 19 : Responsable des TIC de l'entreprise.....	41
Analyse 20 : Lieu géographique des fournisseurs .....	42
Analyse 21 : Matériel informatique .....	42
Analyse 22. : Téléphone standard (fréquence d'utilisation) .....	44
Analyse 23 : Fax (fréquence d'utilisation).....	44
Analyse 24 : Courrier (fréquence d'utilisation) .....	44

Analyse 25 : Ordinateur fixe (fréquence d'utilisation).....	44
Analyse 26 : Minitel (fréquence d'utilisation).....	44
Analyse 27 : Téléphone portable professionnel (fréquence d'utilisation).....	46
Analyse 28 : Ordinateur portable professionnel (fréquence d'utilisation).....	46
Analyse 29 : Agenda électronique (fréquence d'utilisation).....	46
Analyse 30 : Visioconférence (fréquence d'utilisation).....	46
Analyse 31 : Borne d'information (fréquence d'utilisation).....	46
Analyse 32 : Borne Internet (fréquence d'utilisation).....	48
Analyse 33 : Intranet (fréquence d'utilisation).....	48
Analyse 34 : Site Internet (fréquence d'utilisation).....	48
Analyse 35 : Logiciel de gestion clientèle (fréquence d'utilisation).....	48
Analyse 36 : Logiciel de gestion partenariale (fréquence d'utilisation).....	48
Analyse 37 : E-mail (fréquence d'utilisation).....	50
Analyse 38 : Wi-Fi (fréquence d'utilisation).....	50
Analyse 39 : Connexion Internet (fréquence d'utilisation).....	50
Analyse 40 : Connexion Internet mobile (fréquence d'utilisation).....	50
Analyse 41 : Nombre d'ordinateurs.....	51
Analyse 42 : Date d'équipement.....	53
Analyse 43 : Raisons de ne pas utiliser les TIC.....	53
Analyse 44 : Quelle proportion de vos salariés utilise les technologies suivantes.....	54
Analyse 45 : Les usages des TIC.....	55
Analyse 46 : Usages des technologie mobiles.....	56
Analyse 47 : Type de clientèle.....	56
Analyse 48 : Types de canaux de communication.....	57
Analyse 49 : Qualité des relations clients.....	57
Analyse 50 : La nature de la concurrence.....	58
Analyse 51 : Impacts de l'informatisation sur les variables de l'entreprise.....	58
Analyse 52 : Impact sur le degré de hiérarchie (changements structurel).....	58
Analyse 53 : Impact sur le degré de spécialisation (changements structurel).....	59
Analyse 54 : Impact sur le degré de flexibilité (changements structurel).....	59
Analyse 55 : Changements organisationnels de règles au sein de l'entreprise.....	59
Analyse 56 : Changements organisationnels dans l'organisation du travail.....	59
Analyse 57 : Changements organisationnels dans les procédés de production.....	60
Analyse 58 : Changements organisationnels dans les relations clientèle.....	61
Analyse 59 : Changements organisationnels dans la gamme de produit.....	61
Analyse 60 : Changements organisationnels dans la qualité du produit.....	61
Analyse 61 : Changements organisationnels dans la personnalisation de la prestation.....	63
Analyse 62 : Changements organisationnels dans la modification des modalités de réservation.....	63
Analyse 63 : Changements organisationnels dans l'offre d'un nouveau service.....	64
Analyse 64 : Changements dans les relations avec les concurrents.....	64
Analyse 65 : Changements, développement d'alliances stratégiques.....	64
Analyse 66 : Changements développement d'une nouvelle activité.....	65
Analyse 67 : Changements, création d'un nouveau marché.....	65
Analyse 68 : Changements, développement de nouvelles relations avec la filiale.....	65
Analyse 69 : Facteurs internes influençant l'implantation des TIC.....	66
Analyse 70 : Facteurs externes influençant l'implantation des TIC.....	66
<b>ANNEXE 5.2 : Tableaux croisés, test du <math>\chi^2</math>, PEM et tableaux de corrélations.....</b>	<b>67</b>
Analyse 71 : Tris croisés ACTIVITE et AGE.....	67
Analyse 72 : Tris croisés ACTIVITE et STATUT.....	69

Analyse 73 : Tris croisés ACTIVITE et TAILLE .....	70
Analyse 74 : Tris croisés AGE et STATUT.....	71
Analyse 75 : Tris croisés TAILLE et STATUT .....	72
Analyse 76 : Tris croisés TAILLE et AGE.....	73
Analyse 77 : Tableau de corrélation des quatre variables de profil (Pearson).....	74
Analyse 78 : Tris croisés Organisation de l'entreprise et AGE .....	75
Analyse 79 : Tris croisés Organisation de l'entreprise et ACTIVITE.....	76
Analyse 80 : Tris croisés Organisation de l'entreprise et STATUT.....	77
Analyse 81 : Tris croisés Organisation de l'entreprise TAILLE.....	78
Analyse 82 : PROFIL DES MODALITES : Organisation de l'entreprise .....	79
Analyse 83 : Tris croisés TIC et AGE .....	81
Analyse 84 : Tris croisés TIC et ACTIVITE .....	82
Analyse 85 : Tris croisés TIC et STATUT .....	83
Analyse 86 : Tris croisés TIC et TAILLE.....	84
Analyse 87 : Profil des modalités : Entreprise Indifférente (11,3%).....	85
Analyse 88 : Profil des modalités : Entreprises Suiveuses (37,1%).....	87
Analyse 89 : Profil des modalités : Entreprises Pionnières (16,5%) .....	89
Analyse 90 : Profil des modalités : Entreprises Avancées (34,7%) .....	91
Analyse 91 : Corrélation entre variables de profil des entreprises et le portefeuille TIC.....	92
Analyse 92 : Tris croisés entre la structure organisationnelle et le portefeuille TIC .....	93
Analyse 93: Tableau de BURT de l'AFCM Portefeuille TIC.....	94
Analyse 94 : Liste des contributions de chaque variable aux facteurs .....	97
Analyse 95 : ACP sur les variables relatives aux changements .....	98
Analyse 96 : AFCM concernant les variables Innovations et Portefeuille TIC .....	99
<b>ANNEXE 6.1. : Liste des documents consultés concernant H2H .....</b>	<b>100</b>
<b>ANNEXE 6.2. : Exemple de retranscription d'entretien .....</b>	<b>101</b>
<b>ANNEXE : Evaluation de la conduite du projet de thèse.....</b>	<b>106</b>

# **TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ET INNOVATION :**

## **IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES ET STRATEGIQUES DANS LES ENTREPRISES TOURISTIQUES DES ALPES MARITIMES**

Bénédicte ALDEBERT – Décembre 2006

### **Résumé :**

Filière dynamique et en perpétuelle métamorphose, le tourisme connaît depuis une dizaine d'années de profondes transformations issues, en partie, du développement de nouveaux systèmes de diffusion de l'information. Si de nombreux travaux sur les incidences des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la filière touristique se sont développés depuis les années 1990, peu d'auteurs se sont spécifiquement centrés sur les questions de changements organisationnels et d'innovation. Ainsi, cette recherche vise à étudier les implications organisationnelles et stratégiques de l'implantation des TIC dans les organisations touristiques en répondant à la problématique suivante : quelles sont les conditions favorables à la création d'innovation issue de l'implantation d'une TIC dans les organisations touristiques ?

Afin d'y répondre, nous avons choisi une démarche multi méthodes qui, dans un cadre positiviste aménagé, a consisté à combiner une analyse quantitative et une analyse qualitative. La première a testé trois hypothèses sur un échantillon de 291 entreprises touristiques des Alpes Maritimes et la seconde méthode a consisté en l'étude d'un cas unique.

Cette recherche apporte une contribution à la compréhension des relations entre les TIC et les organisations touristiques et permet une meilleure prise en compte des facteurs clés de succès des entreprises touristiques susceptibles, par le biais des TIC, d'innover.

**Mots clés :** TIC (Technologies de l'information et de la communication) – Changements organisationnels – Innovations – Stratégie d'entreprise – Filière touristique

### **Abstract:**

A dynamic area in constant evolution, the tourism industry has been subjected to deep transformations in the last decade, notably as a result of the development of new systems for the diffusion of information. Thus, there have already been numerous studies on the effect of information and communication technologies (ICTs) on the tourism industry. However, there has been little specific focus on the organizational and innovative impact of the introduction of ICTs. The present research is devoted to the study of the organizational and strategic implications of the introduction of ICTs in tourism organizations. The question that is raised here is whether special conditions are necessary for the emergence of innovation as a result of the introduction of an ICT in such organizations. To address this question, we have chosen a multi-method approach. Within an adapted positivist framework, it includes both a quantitative and a qualitative analysis. Accordingly, three hypotheses have been tested over a sample of 291 tourism firms in the Maritime Alps, alongside a single case study that has been carried out. The main outcome of this research is a better understanding of the relationships between ICTs and tourism organizations and a better identification of the key factors that are likely to stimulate innovation among tourism firms that have decided to resort to ICTs.

**Key words:** ICT (Information and Communication Technology) – Organizational change- Innovations – Strategy – Tourism activity